

**KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLER
AÇISINDAN İNCELENMESİ VE FORD OTOSAN, TUSAŞ, GRAHAM VE
TOPRAK SERAMİK İŞLETMELERİNDE NİTELİKSEL BİR ARAŞTIRMA**

Gökben BAYRAMOĞLU

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz, 2007

DOKTORA TEZ ÖZETİ

Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, TUSAŞ, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma

Gökben BAYRAMOĞLU
İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2007

Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Kaynak tabanlı yönetim modeli, rekabetçi çevrede işletme kaynaklarının işletme performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu model, yöneticilerin bazı işletmelerin diğerlerine oranla temel yeteneklerini ve farklılaştırma stratejilerini kullanmada neden daha başarılı olduklarını analiz edebilmesi için hem işletme içi analizini hem de dış çevre analizini bütünleştirmektedir. Kaynak tabanlı yönetim modeli, rekabetçi üstünlüğün nasıl elde edildiği ve bu üstünlüğün nasıl korunduğuna dair güçlü bir teorik yapı sunmaktadır.

Dinamik ve rekabetçi çevrede gerçek rekabetçi üstünlük kaynağı, işletmenin endüstri yapısında değişikliklere neden olan sürekli çevresel değişikliklere karşılayabilmesini sağlayan örgütsel yetenekleri tarafından belirlenmektedir. Rekabetçi üstünlük, stratejik yeteneklerin tanımlanması, geliştirilmesi ve korunması ile elde edilebilmektedir. Rekabetçi üstünlüğün ve üstün performansın elde edilmesi ve korunması, işletmenin rakiplerine üstün gelmesine olanak sağlayan temel (stratejik) kaynak ve yeteneklerin bir işlevidir.

Kaynak tabanlı yönetim modeli, rekabetçi üstünlüğün kaynakların eşsiz bileşiminden elde edileceğini ileri sürmektedir. Rekabetçi üstünlük yaratamaya olanak sağlayan kaynakların sahip olması gereken özelliklerle ilgili olarak birçok sınıflandırma olmakla birlikte, bu kaynakların özelliklerini dört temel grupta toplamaktadır: (1) kaynak değer yaratabilmelidir, (2) kaynak nadir olmalıdır, (3) rakipler tarafından taklit edilmesi güç ya da olanaksız olmalıdır, (4) kaynak, diğer kaynak türleriyle ikame edilememelidir. İşletmeler, rekabetçi çevrede varlıklarını sürdürebilmek için yeni stratejik kaynaklar ve yetenekler geliştirmek zorundadır.

İşletmeler sahip oldukları temel kaynaklar ve yetenekler aracılığıyla, pazardaki değişimlere en kısa sürede uyum sağlayabilmekte, kendisini rakiplerinden farklılaştırabilmekte ve bunun sonucunda ise örgütsel performansını artırabilmektedir.

Bu çalışmada kaynak tabanlı yönetim modelinin “rakip işletmelerinin ulaşamadığı özel kaynak ve yeteneklere sahip olan işletmeler, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmektedir” şeklinde ifade edilen temel görüşünün doğruluğu sınanmak amacı ile Ford Otosan, TUSAŞ, Graham İşletmesi ve Toprak Seramik İşletmelerinde niteliksel bir araştırma yapılmıştır. Bunun sonucunda ise yüksek yenilikçi kapasiteye sahip olan, değişime açık ve yalın örgüt yapısına sahip olan işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde ettikleri saptanmıştır.

ABSTRACT**A Research of Resource-Based View from the Point of View Competitive Advantage and A Qualitative Search in Ford Otosan, TUSAŞ, Graham and Toprak Seramik****Gökben BAYRAMOĞLU****Business Administration Department****Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July, 2007****Advisor: Prof. Dr. İnan ÖZALP**

The resource-based view, attempts to explain how a firm's resource drive its performance in a dynamic competitive environment. It combines internal corporate analysis with external environmental analysis, allowing managers to understand and analyze why some companies are superior to others as well as how to utilize the ideals of core competence and diversification strategies. The resource-based view of firm is an influential theoretical framework for understanding how competitive advantage within firms is achieved and how that advantage might be sustained over time.

In a dynamic and competitive environment, the real source of competitive advantage is underlined by the organization's ability to consistently meet environmental change, as well as to change the industry structure. Competitive advantage could be gained only by identification, development and preservation of strategic capabilities. Gaining and preserving sustainable competitive advantage and superior performance is a function of the core (strategic) resource and capabilities that each organization brings to competition.

The resource-based view suggests that sustainable competitive advantage emerges from a unique combination of resources. While there are multiple typologies of resource characteristics necessary to develop sustainable competitive advantage, most authors

have integrated them into four critical ones: (1) the resource must be valuable, (2) the resource must be rare, (3) the resource must be difficult to imitate by competitors and the resource must be nonsubstitutable by other types resource. Firms must to develop new strategic resources and core competencies to be survived in a dynamic and competitive environment.

By means of their basic resources and competences corporate can adapt to the changes in the markets in a short time. In addition they can differentiate themselves from their competitors. In result, they can enhance their corporate.

In this study, in order to test the correctness of the basic statement of “companies having unique, valuable, nonsubstitutable and inimitable resources and competences that cannot be achieved by the competitors obtain sustainable competitive advantage” a qualitative research on Ford Otosan, TUSAŞ, Graham and Toprak Seramik has been conducted. In result, it has been detected that the corporates having highly innovative capacity and open to change and having flat organization structure obtain sustainable competitive superiority.

JÜRİ VE ENSİTİTÜ ONAYI

Gökben BAYRAMOĞLU'nun "*Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açından İncelenmesi ve Ford Otosan, TUSAŞ, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Araştırma*" adlı tezi 07 Haziran 2007 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Yönetim ve Organizasyon ABD'da Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı)	Prof.Dr.İnan ÖZALP
Üye	Prof.Dr.Celil KOPARAL
Üye	Doç.Dr.Leman BİLGİN
Üye	Doç.Dr.Süleyman ÖZEN
Üye	Doç.Dr.Ali HALICI

Prof. Dr. Nurhan AYDIN

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Stratejik yönetimde son yıllarda etkili olan kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin rekabetçi üstünlüğünü elde edilmesini açıklamak için geliştirilen bir modeldir ve her geçen gün daha çok kabul görmeye başlamıştır

Kaynak tabanlı yönetim modeli, rekabetçi üstünlüğün kaynağı olarak işletmenin sahip olduğu stratejik kaynakları ve yetenekleri olarak kabul etmektedir. İşletmenin rekabetçi üstünlük elde ederek, rakiplerinden daha fazla bir performans göstermesi için sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri yeni bileşimler kullanarak, kendini rakiplerine göre farklılaştırabileceği görüşüne dayanmaktadır.

Kaynak tabanlı yönetim modeli, henüz yeni kabul edilebilecek bir gelişme sürecine sahiptir. Bu çalışmanın, bu alanda hazırlanacak diğer eserlere başlangıç olarak kabul edilebilmesini ümit etmekteyim. Bu çalışmanın kavramsal yapısının oluşturulmasında görüşlerinden ve deneyimlerinden geniş ölçüde yararlanmama izin veren danışmanım Sayın Prof. Dr. İnan ÖZALP'e ve bana görüşleri ile çalışmamda yardımcı olan hocalarım Prof. Dr. Celil KOPARAL'a, Doç. Dr. Leman BİLGİN'e ve Doç. Dr. Ali HALICI'ya çok teşekkür ediyorum. Ayrıca tez çalışmalarım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen başta annem Nurten BAYRAMOĞLU olmak üzere tüm aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Gökben BAYRAMOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİ

1. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİ KAVRAMI VE TANIMI.....	1
2. STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN YERİ VE ÖNEMİ.....	3
3. KAYNAK TABANLI YÖNETİMİN GELİŞİM SÜRECİ.....	6
4. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNE GÖRE İŞLETMELERDE KULLANILAN KAYNAKLARIN İNCELENMESİ VE DEĞER YARATAN KAYNAKLARIN ÖZELİKLERİ.....	13
4.1. Kaynak Tabanlı Yönetim Açısından Kaynakların İncelenmesi.....	18
4.1.1. Varlıklar.....	18
4.1.2. Yetenekler.....	20
4.1.2.1. Temel Yetenekler.....	25
4.1.2.2. Beceri Tabanlı Yönetim.....	30
4.2. Değer Yaratan Kaynakların Temel Özellikleri.....	32
4.2.1. Değer Üretme.....	33
4.2.2. Taklit Edilmezlik.....	35
4.2.3. Eşsiz Olma.....	35
4.2.4. İkame Edilememe.....	36
5. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN UYGULANDIĞI ÖNEMLİ ÇALIŞMA ALANLARI.....	38
5.1. İnsan Kaynakları.....	38
5.2. Pazarlama.....	45
5.3. Teknoloji.....	48
5.4. Finans.....	54

İKİNCİ BÖLÜM REKABET VE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

1. REKABET.....	58
2. REKABETİN DEĞİŞEN NİTELİĞİ.....	60
3. REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜN TANIMI.....	67
4. STRATEJİK DÜŞÜNME VE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK.....	67
5. REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜN TEMEL VE TAMAMLAYICI BİLEŞENLERİ.....	74

5.1. Rekabetçi Üstünlüğün Temel Bileşenleri.....	74
5.1.1. Değer Üretilmesi:.....	74
5.1.2. Yaratıcılık.....	75
5.1.3.Kavram Geliştirme.....	75
5.2. Rekabetçi Üstünlüğün Tamamlayıcı Bileşenleri.....	76
6. İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ SAĞLAMASINA YÖNELİK TEORİK YAKLAŞIMLAR.....	77
6.1. Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Geleneksel Stratejiler.....	80
6.1.1. Değer Zinciri Analizi.....	80
6.1.2. Maliyet Liderliği.....	83
6.1.3.Dikey Bütünleşme Stratejileri.....	87
6.1.4.Farklılaştırma Stratejisi.....	90
6.1.5. Stratejik Esneklik.....	93
6.2. Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Çağdaş Stratejiler.....	94
6.2.1.Yüksek Rekabet ve Kısa Dönemli Rekabetçi Üstünlük ve D'aveni'nin Görüşleri.....	96
6.2.2. Atılım Kaldırıcı (Strech And Leverage) Olarak Strateji: Gary Hamel ve C.K. Prahalad'ın Görüşleri.....	99
6.2.3. Çoklu Perspektif Yaklaşımı: Amit ve Schomaker'in Görüşleri.....	103
6.2.4. Rekabetçi Üstünlük ve Bağlantılı Yaklaşım: Ghemawat'ın Görüşleri.....	106
7. REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜN ELDE EDİLMESİ.....	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLER AÇIDAN İNCELENMESİ

1. İŞLETMENİN REKABET GÜCÜNÜN ANALİZ EDİLMESİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	109
2. İŞLETME PERFORMANSININ REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ.....	112
2.1.Pazara Odaklanma.....	119
2.2.Öğrenme Odağı.....	121
2.3.Yenilik.....	123
2.4.Müşteri İlişkileri.....	125
2.5.Kalite.....	126
3. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİ VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	127
3.1.Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı Üzerindeki Beklenen Etkileri.....	127
3.2.Temel Yetenekler ve İşletme Performansı Üzerindeki Beklenen Etkileri...129	
3.2.1. Teknolojik Uzmanlık.....	130
3.2.2. Farklılaştırma Ve Uzmanlaşma.....	131
3.2.3. Yaratıcı Strateji.....	133
4. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNE DAYALI STRATEJİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....	134

5. KAYNAK TABANLI YÖNETİMİN BAŞARILMASI İÇİN YENİ KAYNAKLARIN GELİŞTİRİLMESİ.....	139
6. KAYNAK TABANLI YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ İÇİN TEMEL YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	142
6.1. Temel Yeteneklerin Tanımlanması.....	147
6.1.1. Performans Ölçütlerini Tanımlamak ve Yetenekleri Planlamak.....	149
6.1.2. Analitik Hiyerarşik Süreç Yöntemiyle Performansı Değerlemek.....	150
6.1.2.1. Yapısal Hiyerarşinin Oluşturulması.....	150
6.1.2.2. Karşılaştırmalı Kararın Oluşturulması.....	151
6.1.2.3. Sentez.....	152
6.2. Temel Yeteneklerin Geliştirilmesi.....	153
7. İŞLETMENİN SOYUT VARLIKLARININ VE YETENEKLERİNİN YÖNETİMİ.....	155
7.1. Soyut Varlıkların Yönetimi.....	156
7.2. Yeteneklerin Yönetimi.....	157
8. İŞLETMENİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK SAĞLAMASINDA KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN KATKI SAĞLAMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLERİN ORTAYA KONMASI.....	160

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN REKABET ÜSTÜNLÜKLER AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK NİTELİKSEL ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	162
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	163
3. SINIRLILIKLAR.....	164
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	164
4.1. Araştırma Modeli.....	164
4.2. Araştırmaya Katılacak İşletmelerin Belirlenmesi.....	165
4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Belirlenmesi.....	168
4.4. Veri Toplama Yöntemi.....	169
4.4.1. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanması.....	169
4.4.2. Görüşme Sorularının Belirlenmesi.....	170
4.4.3. Görüşmelerin Yapılması.....	174
5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ.....	174
5.1. Verilerin Dökümü.....	175
5.2. Verilerin Tümevarım Yoluyla Analiz Edilmesi.....	176
5.2.1. Verilerin Kodlanması.....	176
5.2.2. Kodlanan Verilerin Dosyalanması.....	177
5.2.3. Temaların Oluşturulması.....	184
6. BULGULAR.....	185
6.1. Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli Açısından İşletmede Kullanılan Kaynakların Değer Yaratma Potansiyellerinin İncelenmesi.....	186
6.1.1. Varlıklar.....	186
6.1.1.1. Finansal Varlıklar.....	186
6.1.1.2. Fiziki Varlıklar.....	188
6.1.1.3. İnsan Kaynakları.....	190

6.1.1.3.1.Eğitim Düzeyi.....	190
6.1.1.3.2.Ekip alışması.....	191
6.1.1.3.3.Örgütsel Vatandaşlık.....	193
6.1.1.3.4.Yeni Fikir Üretme Kapasitesi.....	195
6.1.1.4. Örgütsel Kaynaklar.....	196
6.1.1.4.1.Yalın ve Esnek Örgüt Yapısı.....	197
6.1.1.4.2.Değişime Açık Örgüt Kültürü.....	199
6.1.1.4.3.Kurumsal İmaj.....	201
6.1.2. Yetenekler.....	202
6.1.2.1.Temel Yetenekler.....	202
6.1.2.2.Dinamik Yetenekler.....	205
6.2. İşletmenin Sahip Olduğu Eşsiz Kaynakların Belirlenmesi.....	206
6.3.Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Analizi.....	210
6.3.1. Pazara Odaklılık	210
6.3.2. Müşteri İlişkileri.....	212
6.3.3. Kalite.....	213
6.3.4. Yenilik.....	216
6.4.Yeni Yetenek ve Kaynakların Geliştirilmesi.....	220
6.4.1.İçsel Gelişim.....	220
6.4.2. Ortaklık Kurma ve Şirket Satın Alma.....	220
7.SONUÇ	222
8. EKLER.....	232
9.KAYNAKÇA.....	239

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: İşletme Kaynakların Sınıflandırılması.....	17
Tablo-2: Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kıstaslarının Değerlendirilmesi.....	38
Tablo-3: Strateji Literatüründe Temel Olarak Değerlendirilen Dört Yaklaşım.....	79
Tablo-4: Analitik Hiyerarşi Süreci Modelinde İki Eleman Arasındaki Önceliklerin Ölçülmesi.....	152
Tablo-5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Belirlenmesi.....	169
Tablo-6: Araştırmanın Görüşme Takvimi.....	174
Tablo-7: Görüşmelere İlişkin Veri Kayıtları.....	176
Tablo-8: Kodlar ve Kodlara İlişkin Veri Sayıları.....	178
Tablo-9: İşletmelere Göre Araştırma Kodlarına İlişkin Veri Sayılarının Yüzde Dağılımları	179
Tablo-10: Kodlar ve Kodlara İlişkin Satır Sayıları.....	181
Tablo-11: İşletmelere Göre Araştırma Kodlarına İlişkin Sıra Sayılarının Yüzde Dağılımları	182

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Yetenekler ve Kaynaklarının İşletmenin Temel Yetenekleri İle İlişkileri.....	23
Şekil-2: Teknoloji Tabanlı İşletmelerde Sahip Olunan Temel Kaynaklar ve Temel Süreçler.....	53
Şekil-3: Müşteri Değer Kıstası.....	62
Şekil-4: Sürdürülebilir Üstünlükler.....	65
Şekil-5: Ohmae Tarafından Geliştirilen Stratejik Model.....	68
Şekil-6: Strateji Geliştirme Spektrumu.....	70
Şekil-7: Değer Zinciri Analizi.....	81
Şekil-8: Değer Zinciri Analizi: Maliyet Liderliği Örnekleri.....	86
Şekil-9: Değer Zinciri Analizi: Farklılaştırma Örnekleri.....	92
Şekil-10: Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar.....	102
Şekil-11: Amit ve Schoemaker'ın Öneri Modeli.....	105
Şekil-12: Rekabet Gücünün Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler.....	111
Şekil-13: İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesinde Yararlanılacak Başlıca Göstergeler.....	114
Şekil-14: Kaynaklar ve Yetenekler İle Üstün Performans Arasındaki İlişkiler.....	119
Şekil-15: Pazara Odaklanma ve İşletme Performansı.....	121
Şekil-16: Rekabetçi Üstünlük Modeli.....	127
Şekil-17: Kaynak Yelpazesi.....	135
Şekil-18 : Kaynak Tabanlı Strateji Geliştirme.....	138

Şekil-19: Temel Yetenekleri Yönetme Konusunda Merkezin Rolü.....	145
Şekil-20: Temel Yeteneklerin Tanımlanması.....	152
Şekil-21: Yetenek Ağacı.....	158
Şekil-22: Yeteneklerin Tanımlanmasında ve Seçiminde Model Önerisi.....	159
Şekil-23: Araştırmaya Yardımcı Olan Kategoriler ve Kodları.....	177

GİRİŞ

İşletmelerin rekabet üstünlüğün kazanmasında etkin olan faktörlerin tanımlanması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğün nasıl sağlanabileceği, stratejik yönetim alanında uzun yıllardan beri üzerinde önemle durulan bir konudur. Bu konuyla ilgili olarak Porter'in öncülüğünü yaptığı geleneksel yaklaşımlar, işletmenin rekabet üstünlüğünü belirleyen en önemli unsurun işletmenin faaliyet gösterdiği dış çevre olarak kabul etmektedir. Geleneksel strateji yöntemlerinin çoğunluğu, işletmenin iç çevresiyle ilgilenmemektedir. Bu yöntemlerin aksine kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış çevre ile işletmenin iç çevresi arasında uyum sağlanması gerektiğinin altını çizmektedir.

Stratejik yönetim alanında son zamanlarda ilgi görmekte olan kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin "**kaynak ve yetenekler toplamı**" olarak kabul edilmesi görüşüne dayanmaktadır. Bu stratejik bakış, onu diğer stratejik düşünme mekanizmalarının ötesine geçiren tutarlı ve bütünlük bir role sahip olmasını sağlamaktadır.

Kaynak tabanlı yönetim modeline ilk vurguyu, Edit Penrose "İşletmelerin Büyümesi" adlı eseriyle yapmıştır. Penrose işletmenin büyümesinin, önceki kazanımlar ya da miras kalan kaynaklar tarafından etkilendiğini belirtmekte ve bunların işletmenin üretim ve genişleme programlarını gerçekleştirmek için pazarlardan elde edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu model 1984 yılında strateji yazarı olan ve kaynak tabanlı görüşünün çeşitlendirilmesi için alternatif sunan Welnerfelt tarafından tekrar kullanılmaya başlamıştır. Diğer yazarlar, bazı işletmenlerin iç kaynakları sayesinde nasıl rekabetçi üstünlüğe sahip olduğunu ifade eden görüşler sunmuşlardır. Bu yazarlar içerisinde, Barney, Amit ve Schoemaker, Motgomery, Peteraf, Dierickx ve Cool, Rumelt , Collis gibi yazarlar bulunmaktadır.

Kaynak tabanlı yönetim modeli, "rakip işletmelerinin ulaşamadığı özel kaynak ve yeteneklere sahip olan işletmeler, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmektedir." Görüşüne dayanmaktadır. Bu özel kaynak ve yeteneklerin nasıl belirleneceğine dair

birçok sınıflandırma olmakla birlikte, bir kaynağın rekabetçi üstünlüğü yaratabilmesi için değer yaratan, ikame edilmesi güç, taklit edilemeyen ve eşsiz olma özelliklerine sahip olması beklenmektedir.

Bu açıdan bakıldığında işletmenin sahip olduğu fiziki ve finansal kaynaklar pazardan geçerli fiyatlar üzerinden kolaylıkla ele geçirilebildiği ya da taklit edilebildiği için rekabetçi üstünlük yaratma özelliğine sahip değildir. Buna karşın soyut kaynaklar, genellikle kolaylıkla tanımlanamadığı için taklit ve ikame edilmesinin güç ya da olanaksız olması nedeniyle rekabetçi üstünlük yaratan kaynaklar içerisinde yer almaktadır.

Yetenekler ise, işletmenin sahip olduğu kaynakları yeni ve eşsiz bileşimler kullanabilme becerisini ifade etmektedir. Yetenekler, bireysel, grup ve örgüt bazında incelenmektedir. Yetenekler açısından kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin temel yetenekleri (core competence), ayırt edici yetenekler kavramlarıyla bütünleşmektedir.

Rekabetçi ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, rekabetçi üstünlüğü yaratacak kaynak ve yetenekler geliştirseler de, bu üstünlükleri kısa sürede kaybedilmektedir. O yüzden stratejik kaynak ve yeteneklere sahip olmak kadar önemli olan bir diğer konu ise yeni stratejik kaynakları ve yeteneklerin elde edilmesidir. Kaynakların doğasının kıt olmasından dolayı ve işletme-toplum arasındaki kaynakların artırılmasına ilişkin sosyal sorumlulukların gereği olarak yeni kaynak, yetenek ve faaliyetleri geliştirmek zorundadır. Yeni kaynaklar ve yeteneklerin geliştirilmesinde, en önemli faktör sürekli gelişme ve örgütsel öğrenmedir. Bazı kritik işletme kaynakları ise, deneyimlerle kazanılmaktadır. Diğer bir deyişle, bu bilgiler ancak yaparak öğrenme yoluyla elde edilebilmektedir. Stratejik ortaklıklar oluşturma ise bir diğer kaynak geliştirme yöntemidir.

Temel yeteneklerin ve stratejik kaynakların geliştirilmesinde ilk adım, yeteneklerin tespitidir. İşletmenin temel başarı alanlarının doğru belirlenmesi gerekmektedir. Bu temel yetenekler işletmenin üst yöneticileri tarafından bir ya da birkaç alanda belirlenmesi gerekmektedir. Çok fazla alanda temel yetenek belirlemek başarısızlığı getirecektir.

Bu çalışmada birinci bölümde kaynak tabanlı yönetim modeli ile ilgili olarak genel kavram ve açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise rekabet, rekabetin değişen niteliği ve yoğun rekabet ortamlarında işletmelerin ortalamanın üstünde gelir elde etmesine yönelik olarak şu ana kadar geliştirilen stratejiler hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise rekabetçi üstünlük sağlama açısından kaynak tabanlı yönetim modelinin önerileri ve modelin kurulmasına ilişkin teorik bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise kaynak tabanlı yönetim modeli ilkelerinin geçerliliğini saptamak amacıyla Eskişehir’de faaliyet gösteren Ford Otosan, TUSAŞ, Graham ve Toprak Seramik işletmelerinde niteliksel bir araştırma yapılmıştır. Yapılandırılmış görüşmelerle elde edilen veriler tümevarım yoluyla karşılaştırılarak analiz edilmiştir. İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlanmasında etkili olan en önemli unsurların, yüksek yenilik kapasitesi, değişime açık bir örgüt kültürüne sahip olmak, başarılı bir strateji geliştirme süreçlerine sahip olmak ve yalın ve esnek bir örgüt yapısına sahip olmak olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 1

KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİ

1. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİ KAVRAMI VE TANIMI

Stratejik yönetim ve endüstriyel örgüt literatüründe, rekabetçi üstünlüklerle ilgili olarak geliştirilen birçok teori bulunmaktadır. Bu teoriler, rekabetçi güçler paradigması, stratejik çelişki paradigması ve kaynak tabanlı yönetim modelinin gelişmesini sağlayan etkinlik paradigması olmak üzere üç temel alanda toplanabilmektedir. Birinci değerler dizisi, bir endüstride ya da stratejik grupta tekel getiriler sağlanmasını olanaklı kılan *konumlama stratejilerini* değerlendirmektedir. İkinci değerler dizisi olan *stratejik çelişki* paradigması oyun teorisine dayanmakta ve temel ilgi alanı pazardaki eksik rekabet ve rekabetçi engeller üzerine odaklanmaktadır. Üçüncü paradigma olan kaynak tabanlı paradigma ise, etkinliğe ve farklılığa katkıda bulunan ve rakipler tarafından kolaylıkla elde edilemeyen kaynaklar ve yeteneklerden sağlanan girişimci kârlar üzerinde durmaktadır. İlk iki paradigma, endüstri düzeyinde zorlayıcı güçler ve stratejik eğilimleri birbirine tam olarak örtüşen işletmeler arasındaki rekabetçi faaliyetlerle ilgilenmektedir. Ancak bu iki teorinin ilgisi, işletmenin stratejik davranış ve performans tarihi boyunca kaynak bağımlılığını ve işletmenin stratejik seçeneklerini etkileyen işletmenin belirli varlıklarının ve kaynaklarının varlığıyla ilgili herhangi bir görüş belirtmemesinden dolayı, rekabetçi pozisyonla ilgili analizleri işletme düzeyi ile sınırlı kalmaktadır. Bu teorilere karşın kaynak tabanlı yönetim modeli, işletme düzeyindeki rekabetçi olguları açıklanmasını kolaylaştırmakta ve bu nedenden dolayı stratejik yönetim alanında baskın bir strateji paradigması olarak tanımlanabilmektedir.¹

Strateji geliştirme sürecinin başlangıç noktasının, işletme kimliğinin ve amaçlarının tanımlanması olduğu ifade edilmektedir. Genellikle bu tanım, işletmenin misyon ifadesinde yer alan “biz kimiz”, “hangi pazarlarda hizmet veriyoruz”, “bizim müşterilerimiz kimdir” ve “biz bu müşterilerin hangi ihtiyaçlarını karşılıyoruz”

¹ “Prospector strategy and competitive Attributes: A multi-Dimensional Analysis of Strategic Types” www.aber.ac.uk/smba/docs/public/research/rp2001_12pdf

ifadelerinde yer almaktadır. Fakat müşterilerin çok değişken olduğu dünyada, müşteri kimliği sürekli değişmekte ve bunun en önemli sonucu olarak müşteriye hizmet vermenin gereği olan teknoloji sürekli geliştirilmektedir. Ayrıca dış çevreye odaklanmak, uzun dönemli strateji için güvenli bir temel sunamamaktadır. Dış çevrenin çok çalkantılı olduğu zamanlarda, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler, işletmenin kimliğinin ve misyonun tanımlanmasında daha sağlıklı bir temel sağlamaktadır. Bu nedenle strateji oluşturulması sürecinde, işletmenin yapabileceklerine dayalı bir tanımlama, işletmenin karşılamaya çalıştığı müşteri gereksinimlere dayalı bir tanımlamadan çok daha sağlam bir esas oluşturabilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak stratejik yönetimin önceki teorilerinde, çevresel değişim tehditleri ile ilgili olarak önerilen çözüm, işletmenin hizmet verdiği pazarları dar bir sınırdan daha çok geniş bir şekilde tanımlaması gerektiği ifade edilmekteydi. *“Örneğin bir demiryolu işletmesinin, kendisini tren yolculuğu yapan kişilere hizmet veren bir işletme değil de, bir ulaştırma işletmesi olarak tanımlamasının daha uygun olacağı önerilmektedir”*. Ancak hedef pazarın bu kadar geniş bir şekilde belirlenmesi, eğer işletme müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan yeteneklerini kolaylıkla geliştiremiyorsa, işletmeye çok fazla bir yarar sağlamamaktadır. Bir demiryolu işletmesi için kamyonla taşımacılık, havayolu ve araba kiralama gibi hizmetlerin hepsini başarılı bir düzeyde sunabilmek kolaylıkla elde edilebilecek bir başarı değildir. Bu nedenle, demiryolu işletmeleri için kaynaklara ve yeteneklere dayalı olarak belirlenmesinin çok daha yararlı olacağı ifade edilmektedir. Kanıtlar, çok geniş hedef kitleye hitap etmeye çalışmanın çok zor bir görev olduğunu göstermektedir. Merrill Lynch, American Express, Sears, Citicorp ve son zamanlarda Prudential-Bache gibi işletmeler “müşterilerin finansal gereksinimlerinin tamamını karşılamaya çalışılmasının işletme yönetimi açısından çok ciddi sorunlarına neden olduğu” gerçeği ile yüz yüze kalan birkaç işletme örneği olarak gösterilebilmektedir. Allegis işletmesinin, United Airlines, Hertz oto kiralama ve Westin Hotel ile kombine ederek tüketicilerin tüm tatil gereksinimlerini karşılama amacı başarısız olan diğer bir örnek olarak gösterilebilmektedir². Buna karşın stratejilerini, içsel kaynaklara dayalı olarak geliştiren işletmeler, işletmenin çevresindeki değişikliklere çok daha kolay uyum sağlayabildikleri gözlemlenebilmektedir. Örneğin

² Robert M GRANT, “Resource-based of Competitive Advantage Implications for Strategy Formulation” **California Management Review**, (Vol: 34, spring, 1991), s:141

*Honda'nın dört silindirli motorlar üzerindeki deneyimi, Honda'yu motosikletten arabaya kadar yayılan çok geniş bir çerçevedeki ürünlerde başarılı kılan en önemli unsur olduğu söylenebilmektedir.*³

Kaynak tabanlı yönetim modeli, hem rekabetçi üstünlük konusunda stratejik bir anlayış hem de işletmenin yaşamıyla ilgili olarak örgütsel bir bakışın bileşimine olanak sağlayan çağdaş bir yönetim modeli olarak ün kazanmaya başlamıştır.⁴

2. STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN YERİ VE ÖNEMİ

İşletme stratejisinde son zamanlarda baskın olan kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin getirileri ve yetenekleri toplamı olarak kabul edilmesi görüşüne dayanmaktadır. Bu stratejik bakış, onu diğer stratejik düşünme mekanizmalarının ötesine geçiren tutarlı ve bütünlüklü bir role sahip olmasını sağlamaktadır. Michael Porter'in beşli güç modeli gibi geleneksel strateji yöntemleri, işletmenin rekabetçi dış çevresine odaklanmaktadır⁵. Geleneksel strateji yöntemlerinin çoğunluğu, işletmenin iç çevresiyle ilgilenmemektedir. Bu yöntemlerin aksine kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış çevre ile işletmenin iç çevresi arasında uyum sağlanması gerektiğinin altını çizmektedir.

Endüstriyel örgüt (I/O) modeli, 70'li ve 80'li yıllarda stratejik yönetimin gelişiminde baskın bir teorik temel oluşturmaktaydı. Bu modele göre, yüksek gelirler farklı pazarlardan ve endüstriyel koşullardan elde edilmektedir. İşletmenin stratejik davranışı, endüstriyel ve pazar koşullarına göre belirlenmektedir. Bu durum, işletme stratejisi geliştirilirken, işletmenin endüstriyel koşulları incelemek zorunda olduğunu

³ Coimbatore Krishnarao PRAHALAD,. Gary.HAMEL, . "The Core Competence Of The Corporation" **Harvard Business Review**, (mayıs/haziran, No:3-4, 1991), sf: 79-91

⁴ Onno TRUIJENS, "A Critical Review of the Resource-based View of the Firm, **Prima Vera Working Paper Series, 2003-16, <http://primavera.fee.uva.nl>**

⁵ Michael PORTER, "Porter's Five Forces" **www.quickmba.com/strategy/porter.shtml**

vurgulamaktadır. Porter, bu paradigmanın en önemli temsilcilerinden birisi olarak kabul edilmektedir.⁶

Endüstriyel örgüt modelinin tersine kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin dış çevresinden daha çok iç çevresine yani kaynaklarına ve yeteneklerine dayanmakta ve stratejik faaliyetlerinin tanımlanmasında hareket noktası olarak iç çevrenin ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Endüstriyel örgüt modelinde olduğu gibi dış çevre tarafından belirlenen koşulların ve sınırlandırmaların dikte ettiği strateji uygulamaları için gerekli olan kaynakların elde edilmesi görüşünün yerine kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin eşsiz kaynaklarının, işletme stratejisi için bir temel sağlayacağını öne sürmektedir. Bu modele göre seçilen strateji, işletmenin dış çevresinde yer alan fırsatlara cevap verebilmesi için işletmenin temel yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesine olanak sağlamalıdır.⁷

Kaynak tabanlı yönetim alanında henüz tutarlı bir teorik yapı oluşturulmamış olmasına rağmen, bu model işletmeyi sadece ürün pazarındaki faaliyetlerinin toplamı olarak değil aynı zamanda somut ve soyut kaynakların oluşturduğu bütün olarak görmektedir. Aslında dış pazarlarla ilgili olarak kaynak tabanlı analiz, kendine özgü ve orijinal bir analiz sunmamaktadır. Bu teorinin orijinalliği, işletmenin iç kaynaklarına odaklanması ve bu kaynakların üretim faktörleri pazarlarından sağlanmasına ilişkin olarak getirdiği yeni bir bakış açısından kaynaklanmaktadır. Özellikle kaynakları faktör pazarından kolayca ulaşılabilecek şekilde gören ekonomik perspektifin aksine, kaynak tabanlı model, esas üretimin faktörlerinin hareketli olmadığını ve bu kaynakları elde etmenin zaman aldığı ve maliyetli olduğu görüşüne dayanmaktadır.

Bu varlıkların rekabetçi taklidi ancak, geri dönüşümü olmayan yatırımların aynı anda tüketimi ya da işletmenin deneyimlerinin rakipler tarafından öğrenilmesi ile gerçekleşmektedir. Geri dönüşümü olmayan yatırımlar genel itibariyle, işletmenin ayırt edici değerini korumak ve ürünün taklit edilmesini önleyen kaynaklara yapılan yatırımlardır. Bu kaynaklar, aynı zamanda işletmenin geçmişi ile geleceği arasında bir

⁶ Karl-Heinz LEITHER, "Intangible Resource and Firm Performance: Empirical Evidence from Austrian SMEs" **Paper Prepared for the 16th – 18th August 2001**

⁷ Resource-based Model, www.1000venture.com/business_guide/mgmt_strategic_resource-based.html.

yol bağılılığı yaratmakta ve işletmenin geçmiş örneklerini inceleyen doktrinin temel unsurlarını oluşturmaktadır. İşletme ve uyguladığı stratejiler, işletmenin kaynaklarından etkilenmektedir. Bu durum, “eğer kullanılan kararlarla ilgili olarak geçmişte farklı bir karar alınmış olsaydı işletmenin bugünkü durumu çok daha farklı olabilirdi” şeklinde ifade edilebilmektedir. Bunun ötesinde, işletmenin gelecekteki stratejisi de işletmenin tarihi bakımından tanımlanmaktadır. Varlıklarla ilgili geri dönüşümü olmayan kararlar, işletmenin dinamik dengeleme problemlerinde büyük etkiler yapmakta ve işletmenin gelecekteki ulaşabilecekleri durumları bugünkü durumlarına bağlamaktadır. Böylece strateji, kaynakların bugünkü durumuna göre oluşturulmaktadır.⁸

Stratejik yönetimde kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin rekabetçi üstünlük elde etmesini ve sürdürmesini olanaklı kılan işletme kaynaklarını ve yeteneklerini analiz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında model, ekonomik gelirlerin doğuşunu kaynakların elde edilmesi ve kaynakların tahsisindeki işletme kararlarının çeşitliliği ile açıklamaktadır. Kaynakların elde edilmesindeki bu farklılıklar, eksik rekabet koşullarına sahip üretim faktörleri pazarlarından stratejik değerler elde edilmesi ve geliştirilmesi konusunda işletmenin sahip olduğu yeteneklerinin bir sonucudur.

Kaynak tabanlı yönetim, işletme çeşitliliğini ve sürdürülebilir üstünlükleri açıklamak için faktör pazarlarından elde edilen kaynaklarının ve stratejik faktörlerin özellikleri üzerinde durmaktadır. Kaynakların yaratılması ve elde edilmesi ile ilgili işletme kararları, bilgi yetersizliği, bilgi hataları ve belirsizlik ortamının sınırladığı ekonomik rasyonellikle tanımlanmaktadır. Bu görüşe göre bu rasyonel bir tanımlama ve değerler; kıt, taklit edilmesi zor ve yedeklenemediği için işletme çeşitliliğine ve çok büyük kâr elde edilmesine neden olan kaynakların kullanılmasıdır.

Bu önemli bakış açısına rağmen kaynak tabanlı yönetim, işletme çeşitliliğini açıklamak için kaynakların ve faktör pazarlarının özelliklerin ötesine geçememektedir. Özellikle, kaynak seçim kararları ile iç içe geçmiş işletme gelenekleri, şebeke ağları,

⁸ David J. COLLINS, “A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of Bearings Industry” **Strategic Management Journal**, (vol:12, 1991), s:50

sürekli baskıları içeren sosyal bir kavram olarak ve bu kavramın sürdürülebilir işletme farklılıkları üzerindeki etkilerini incelenmemektedir⁹

Bu model, stratejik yönetim literatüründe daha çok kabul gören kâr oranlarından daha geniş bir performans ölçeği olan işletmeler arasındaki verimlilik ve etkenlikteki farklılıklara odaklanmaktadır. Kavramsal bir altyapısının oluşturulmuş olmasına rağmen kaynak tabanlı yönetim, deneysel boyutunun eksikliği bakımından eleştirilmektedir. Bu nedenle, bu tezde kaynak tabanlı yönetim modelinin kuramsal yapısı ortaya konularak, işletmelerde uygulamasına ilişkin bir araştırma yapılacaktır.

3. KAYNAK TABANLI YÖNETİMİN GELİŞİM SÜRECİ

Son on yıl boyunca, kaynak tabanlı yönetim görüşünü inceleyen ya da bu kavramın kullanımı ile ilgili kavramsal ve uygulama sorularına cevap arayan ekonomik ve stratejik yönetim alanında geniş ve çeşitli katkılar bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonucu olarak, kaynak tabanlı yönetimin temel özellikleri şekillendirilmeye başlanmıştır. Bugüne kadar kaynak tabanlı yönetimin temel katkısı, rekabetçi üstünlük teorisi olmasıdır. Diğer rekabetçi üstünlük araçlarına göre oldukça basit bir temele sahip olduğu görülebilmektedir. İşletme içinde yönetsel çabayla elde edilmek istenen sonucunun sürekli rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi olduğu varsayımı ile başlamaktadır. Rekabetçi üstünlük, işletmenin sektör ortalamasının üstünde gelir elde etmesine olanak sağlamaktadır. Bu görüş, işletmenin rekabetçi üstünlük elde etmesine ve elde tutulmasına ilişkin olarak yöntemler geliştirilmesine odaklanmaktadır. Kaynak tabanlı yönetim; değer ifade eden, taklit edilemeyen ve benzersiz belirli kilit kaynaklara sahip olma yoluyla rekabetçi üstünlük elde edilmesi ile ilgilenmektedir. Eğer işletme ürün pazarında bu kaynakları belirlenen planlara göre etkili bir şekilde yerleştirirse rekabetçi üstünlük elde edebilecektir. Bu yüzden kaynak tabanlı yönetim, önemli görevlerin tanımlanması ile işletmenin yönetimini belirleyen stratejik seçimlere ve getirileri artırmak için kilit kaynakların geliştirilmesine ve dağıtımına vurgu yapılmaktadır.

⁹ Christine OLIVER, "Sustainable Competitive Advantage: Combining Intuition and Resource-Based Views", **Strategic Management Journal**, (Vol:18, No:9, 1997), s: 697-713

Kaynak tabanlı yönetimin özelliklerini, ayrıntılı bir şekilde incelemeden önce bu kavramın gelişiminin açıklanması gerekmektedir. 1980'lerin sonuna kadar kaynak tabanlı yönetim, parçalı süreç gelişimi olarak tanımlanmaktaydı. İşletme kaynaklarının potansiyel önemini kabul eden ilk görüşler, daha sonra çeşitli yazarlar tarafından geliştirilmiş olan 1930'lı yıllardaki Penrose ile Chamberlin ve Robinson gibi dünya ekonomistlerinin çalışmaları olarak gösterilebilmektedir. Bu yazarlar, pazar yapısına odaklanmak yerine işletme çeşitliliğinin altını çizmişler ve eşsiz kaynakların ve yeteneklerin rekabeti artıran ve işletmenin sektör ortalamasının üzerinde kâr elde etmesini sağlayan en önemli faktörler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örneğin Chamberlin, işletme stratejisinde son zamanlarda sıkça incelenen patent, ticari marka, yöneticilerin beşeri ilişkiler yeteneği, marka bilincini, ün, itibar ve teknik know-how'u da içeren kilit yetenekleri tanımlamıştır.¹⁰

Edith Penrose'un işletmelerin büyümesi üzerindeki çalışması, ekonomik alanda kaynak tabanlı bakışın geniş bir şekilde incelenmesine öncülük etmiştir. Penrose, bir işletmenin yönetsel bir birim olmaktan daha çok, farklı kullanıcılar tarafından tahsis edilen etkili kaynaklar toplamı olduğunu ve artık işletmeyi yönetsel kararlarla tanımlanmasının zamanın dolduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında işletme büyüklüğünün en iyi ölçümünün istihdam ettiği bazı etkili kaynakların ölçümü ile yapılmaktadır.¹¹

Penrose'un çalışması aynı zamanda, işletme kaynaklarının yapısına ve doğasına nüfuz eden bir bakış açısı sağlamaktadır. Örneğin, Penrose hizmetleri kaynaklardan ayırarak, üretim sürecinde girdi olarak hizmetlerin asla kaynak olarak değerlendirilemeyeceklerini ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle kaynaklar tarafından oluşturulan hizmetler, kaynakların kullanıldığı bir yol olarak işlev görmektedir. Yani aynı kaynak farklı amaçlarla ya da farklı kaynaklarla farklı bileşimlerde kullanıldığında çok daha farklı hizmet ya da hizmet bileşimleri elde edilebilmektedir. Penrose, bu farklı işletmenin eşsizliğini oluşturmanın kaynağı olarak görmektedir. Benzer şekilde Penrose,

¹⁰ Edward CHAMBERLIN, "If This is Your Land, Where are Your Strategies ?" **Postcolonial Text**, (Vol:2, No:3, 2006)

¹¹ Edith PENROSE, "The Theory of The Growth of The Firm" **Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, (Oxford Management Readers, Editor: Nicolai J FOSS, 2003), s:27

iç kaynakların düzenleniş biçiminin koşullara göre, işletmenin büyümesini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilme özelliğine sahip olduğunu ifade etmektedir. İç kaynaklarda hüküm süren bu zıtlık, talebin artması ve teknolojin değişmesi gibi genişlemeleri teşvik etmektedir

Penrose, işletmenin büyümesinin önceki kazanımlardan ya da miras kalan kaynaklar tarafından etkilendiğini belirtmekte ve bu kaynakların işletmenin üretim ve genişleme programlarını gerçekleştirmek için pazarlardan elde edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Kaynak tabanlı yönetim modelinin, strateji araştırmalarını bütünleştiren bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilmektedir. Örneğin, işletmelerin ayırt edici yetenekleri, kaynak tabanlı yönetim modelinin incelediği temel bir kavramdır. Buna ilave olarak kaynak tabanlı yönetim modeli, stratejik yönetim alanında önemli bir konu olan farklılaştırma stratejisinin uygulanması, yürütümü ve başarı oranının ortaya konulmasında bir temel sağlayabilmektedir. Bununla birlikte Penrose'un çalışması ekonomik alanda uzun süre tek ses olarak kalmış ve işletme farklılığının önemini bile kabul etmeyen güçlü ekonomik teoriler içinde yalnız bırakılmıştır. Aslında kaynak tabanlı yönetim modeli, işlem harcamaları teorisi, temel haklar, olumlu acente teorisi ve evrimsel ekonomi yanında örgütsel ekonominin beşinci dalı olarak görülebilmektedir. **İşlem harcamaları teorisi**, çeşitli işletme faaliyetlerinde yer alan risklerle ilgili olarak bir bakış açısı sunmaktadır. İşletmenin faaliyetlerinde aşırı maliyetlerden kaçınarak ayakta kalabileceği görüşüne dayanmaktadır.¹² **Temel haklar teorisi** ise, örgütsel ekonomi prensiplerinin stratejik yönetim alanına uygulanmasını sağlayan işlem maliyetleri ve olumlu acente teorisinin temelini oluşturmaktadır. Williams'ın "sözleşmenin bilgisel haritası" yaklaşımı, örgütsel ekonominin etkili dallarından üç tanesi olan bu teorilerin her birinde yer almaktadır.¹³ Kaynak tabanlı yönetim modeli, aynı zamanda tam bir endüstriyel örgüt analizidir. Sadece strateji araştırmalarını, örgütsel ekonomi ve endüstriyel örgüt analizini bütünleştirmekle kalmamakta aynı zamanda bu

¹²Nancy Bougucki DUNCAN, "Beyond Opportunism: A Resource-based View of Outsourcing Risk", **Proceedings of the Thirty-First Annual Hawaii International Conference on System Sciences** (Vol: 6 - 1998) s: 675

¹³ Jongwook KIM, Joseph T MAHONEY, "Property Rights Theory, Transaction Cost Theory and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management", **Managerial and Decision Economics**, (vol: 26, 2005), s: 223-242

araştırmaların bakış açıları arasındaki tartışmaları da artırmaktadır.¹⁴ Aslında kaynak tabanlı neo-klasik tam rekabet, Bain Mason **endüstriyel örgüt modeli** ve Schumpeterion rekabeti gibi diğer örgütsel ekonomi dalları arasındaki ilişkiye kapsamlı bir bakış açısıyla Chicago ve Conner tarafından geliştirilmiş **işlem maliyeti teorisi**dir. Bu konuda önemli çalışmalardan birisi de Nelson ve Winter tarafından popüler hale getirilen ve tecrübî bilgi ve Schumpeterion rekabeti ile ilişkili olan **evrimsel ekonomidir**.¹⁵ Nelson ve Winter görüşlerinin başlangıç noktası olarak, “örgütsel yeteneklerin rutin işletme faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıktığı görüşü”nü kabul etmişlerdir. Bir fabrika, insanlardan ve makinelerden oluşmuş gibi görölmektedir. Aslında bunların da ötesinde, belirli süreçleri yürüten insan ve makineler söz konusudur. Makineler ve hatta insanlar, bir montaj hattından diğerine çok benzerlik göstermektedir; ancak, yürüttükleri iş süreçleri; varlıkları, kaynakları, içerikleri ve yoğunlukları bakımından oldukça farklıdır. Nelson ve Winter, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi ve belirli iş programlarının yürütülmesine ilişkin olarak bir anahtar sunmaktadır. Belirli bir programın yürütülmesine ilişkin ayrıntılara hakim olmak, stratejik olasılıkların anlaşılmasını ve paylaşılmasını olanaklı kılmaktadır. Nelson, strateji, yapı ve temel yeteneklerin, işletme farklılıklarını temsil ettiğini belirtmiştir.¹⁶

Benzer şekilde işletme farklılıkları, daha sonra stratejik yönetim alanında geliştirilecek olan işletme politikası alanındaki birçok çalışmanın “kalbini” oluşturmaktadır. Stratejik karar alma ile ilgili geleneksel modeller, yatırım olasılıkları ve varolan ürün/ yetenek arasındaki uygunluğun derecesine bağlı olarak çeşitlendirme ya da genişleme kararlarına neden olan diş fırsatlarının değerlendirilmesi ve içsel analiz ile izlenen rasyonel strateji karar alma sürecini önermektedir. Bu alışma sadece işletmenin güçlü, zayıf yönleri ve fırsatları ve tehlikeleri değil aynı zamanda kilit

¹⁴ Joseph T. MAHONEY, J. Rajenndran PANDIAN, “The Resource-based View Within the Conversarsation of Strategic Management, **Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, (Oxford Management Readers, Editor: Nicolai J FOSS, 2003), s:205

¹⁵ John FALLEY, Alan SMITHEE, “Strategic Marketing and Resource-based View of Firm”, **Academy of Marketing Science**, <http://amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>

¹⁶ R. R. NELSON, S.G. WINTER, **An Evolutionary Theory of Economic Change**, ”**Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, (Oxford Management Readers, Editor: Nicolai J FOSS, 2003) s:82

yöneticileri kişisel değerleri ve sosyal beklentilerin genişlemesini bütünleştirecek şekilde genişletilmiştir. 1980'lerin başında Bain/Mason'un endüstriyel örgüt görüşüne dayanan Porter'in çalışması endüstri özelliklerini vurgulamıştır.¹⁷

Kaynak tabanlı görüş, 1984 yılında akademik strateji yazarı olan ve kaynak tabanlı görüşünün çeşitlendirilmesi için alternatif sunan Welnerfelt tarafından tekrar kullanılmaya başlamıştır. Diğer yazarlar, bazı işletmenlerin iç kaynakları sayesinde rekabetçi üstünlüğe sahip olduğunu ifade eden görüşler sunmuşlardır. Bunlar içinde en önemli yazarlardan birisi ise Barney'dir. Daha gelenekçi olan endüstriyel ekonomi görüşleri rekabetçi üstünlükler sağlamak için sunulmuş; ancak Barney rekabetçi üstünlüğü sağlanmasında belirli işletme özelliklerine odaklanmıştır.¹⁸

Powel, Schmalansec, Welnerfelt ve Montgomery ve Rumelt'in geleneksel fikirlerine dayanarak incelediği işletmelerin finansal performanslarını ortaya koyarak endüstriyel faktörlerden ziyade işletme düzeyindeki faktörlerin önemini göstermiştir. Bu görüş temelde, Porter'in paradigmasına karşıt bir görüşü ifade etmektedir. Bu ifade, yöneticilere başarıyı getiren faktörün, endüstriyel düzeydeki stratejiden ziyade işletme düzeyindeki strateji olduğunu iddia eden Amit ve Schoemaker tarafından da desteklenmiştir¹⁹.

Vasconcellos ve Hambrick, bu görüşü işletme stratejilerinin çeşitliliğini ve performans farklılıklarını açıklayan anahtar başarı faktörleri tarafından oluşturulan endüstri tabanlı strateji yaklaşımı ile zenginleştirmiştir. Böylece kâr performansı, endüstride kaynak ve yeteneklerin konumlandırılması ile tanımlanmaktadır. Yöneticilerin farklı sorumlulukları, geniş ölçüde farklı bakış açılarının bir sonucu olarak birçok neden, belirsizlik, karmaşa, önyargı, deneyim ve diğer faktörleri

¹⁷ Mikko A. KETOKIVİ, "Manufacturing Practices, Strategic Fit and Performance: A Routine-based View, **International Journal of Operation and Production Management**, (vol:23, September, 2003), s:336

¹⁸ Jay B. BARNEY, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", **Management Science**, (vol:32, No:10, 1986)

¹⁹ R. AMIT, Poul J.H. SCHOEMAKER, "Strategic Assets and Organizational Rents" **Strategic Management Journal**, (vol:14, 1993),

yansıtmaktadır.²⁰ Bu bakış, stratejik varlıkların analizine dayansa bile strateji ile ilgili kararların, normları ve değerleriyle ayırt edici kurumsal bir çevrede oluşturulması gerektiğine iddia eden Oliver tarafından desteklenmiştir. Böylece rasyonellik, karar alma sürecini ve çıktılarını önemli ölçüde tanımlamaktadır.²¹ Collins'e göre, pazarda işletme tarafından sahip olunan herhangi bir üstünlük, rakiplerin daha üst düzeydeki yetenekleriyle yarışırılmaktadır. Stratejik varlıkların başarısızlığı, sahip oldukları stratejik kaynaklarla ilgili olarak daha iyi strateji üreten pazardaki işletmelerden kaynaklanmaktadır. Collins'in görüşünün temel noktası, pazar fırsatlarını fark edebilme ve uyum sağlayabilmeye olanak sağlayan stratejik varlıkların yönetimine önem verilmesidir. Bu görüş ise, rekabetçi üstünlüğü anlamak için kaynak tabanlı görüşün merkezi olarak soyut varlıkların önemi ile ilişkilendirilmektedir. Somut varlıklar göreceli olarak daha kolay ele geçirilmekte veya taklit edilebilmektedir; ancak asıl güçlük soyut varlıkların taklit edilmesinde ortaya çıkmaktadır.²²

Hall; teknik bilgi, ürün imajı, kültür ve şebeke gibi işletme başarısında büyük bir önem taşıyan böylesi soyut varlıkların önemini tanımlamaktadır. Hall bu soyut varlıkları, bir işletmenin üstünlüğü için temel olan yetenek türlerinin geliştirilmesi için bir temel olarak görmektedir. Böylece, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının ortaya çıkması, büyük ölçüde soyut stratejik varlıklara dayanmaktadır. Soyut varlıklar, Stopford ve Bodden-Fuller tarafından işletme içi girişimcilik olarak tanımlanmaktadır.²³ Bu varlıklar, proaktiflik, güdülenilen amaçlar, takım ruhu, ikilemlerin çözümü ve öğrenme kapasitesi ile tanımlanmaktadır. Bu bakış, Collins'in yönetimi işletmenin

²⁰ J. A. S De VASCONCELLOS,., D. C. HAMBRICK, "Key Success Factors: Test Of A General Theory In The Mature Industrial-Product Sector" **Strategic Management Journal**, (vol:10, no:4 1989), s:367-382

²¹ OLIVER, a.g.e., s: 697

²² David COLLIS, Cynthia A. MONTGOMERY, "Competing On Resources: Strategy In The 1990s," **Harvard Business Review**, (Temmuz-Ağustos, 1995): 118-128.

²³ Charles BADEN-FULLER, Marc HUYGENS, Frans VAN DEN BOSCH, and Henk VOLBERDA, "Co-Evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry 1877-1997" **Organisational Studies** (Vol:22, No:6,2001), s:971-1011.

pazardaki fırsatlarını fark edebilme yeteneğini olarak tanımladığı stratejik varlıkların yönetimi görüşü ile benzer bir şekilde değerlendirilebilmektedir.²⁴

Son zamanlarda, gelişen dinamik yetenekler görüşü ise kaynak tabanlı yönetim modelinin bir uzantısı olarak değerlendirilebilmektedir. Ardışık öğrenmeye bağlı olarak yetenekler geliştiren işletme, kendisini rakiplerden uzak tutabilmekte ve normalin üstünde gelir elde etmeye devam edebilmektedir.²⁵

Lavas ve Ghoshal işletmelerin var olan insan ve sosyal sermayelerini etken bir şekilde kullanırken aynı zamanda uzun dönemde daha iyi bir performans sağlayacak çeşitli yeni insan ve sosyal sermaye de oluşturması gerektiğine dair bir hipotezi ileri sürmüşlerdir²⁶. Bu görüş, tutarlı yatırımlar aracılığıyla stratejik varlıkların yaratılması gerektiğini ifade eden Diericks ve Cool'un iddiaları ile doğrudan ilişkilendirilebilmektedir.²⁷ Jeannings ve Seman, Hage'in örgütsel özellik sınıflandırmasını kullanarak örgütün seçilen stratejiyi uygulama yeteneğini etkileyen önemli faktör olarak örgüt yapısının stratejik bir varlık olarak kabul edilmesi gerektiği ile ilgilenmektedir. Jeannings ve Seman, endüstriyel faktörlere cevap veren bir strateji oluşturulmasını desteklemekten daha çok stratejinin başarılı olup olmamasını uygun örgüt yapısının seçilmesine bağlı olduğunu ifade etmektedirler. "Tek bir en iyi strateji yoktur" görüşünden hareket ederek işletmelerin performans farklılığına ve heterojenliğine dair çekici bir açıklama getirdiği için kaynak tabanlı bakış için güçlü bir destek sağlamaktadır. Diğer bir deyişle karar vericiler, çevrenin mimarlarıdır. Rekabetçi strateji ile inceleme yapan Peteraf, hem somut (teknoloji) hem de soyut (yetenek) kaynakları, stratejik varlık olarak kabul etmektedir. İşletme farklılığını, ekonomik getirilerin kaynağı olarak görmüştür.²⁸

²⁴ Richard HALL., "The Strategic Analysis of Intangible Resources." **Strategic Management Journal**. (vol:13 Şubat,1992): 135-144

²⁵ http://www.12manage.com/methods_barney_resource_based_view_firm.html

²⁶ Sumantra GHOSHAL, Cristofer BARTLETT, Peter MORAN, "A New Manifesto for Management". **Sloan Management Review**, (Vol:40, No:3, Bahar, 1999), s:9-20

²⁷ Karel COOL, Ingemar DIERICKX, "Rivalry Strategic Groups and Firm Profitability", **Strategic Management Journal**, (Vol:14, 1993), s:47-59

²⁸ Margaret. A. PETERAF, "A Market-based and Resource-based Frameworks" **Strategic Management Journal**, (Vol:24, 2003)

Kaynak tabanlı yönetim, işletme için yaşamsal davranışları incelemek için geliştirilmiş olan klasik mikro ekonomik teorinin geliştirilmesi çabası olarak görülebilmektedir. Klasik işletme teorisi, şu an dünya da görülen işletme çeşitliliğini ve performans farklılıklarını açıklamada yetersiz kalan statik ve durağan bir teori olarak görülebilmektedir. Bu açıdan kaynak tabanlı yönetim, mikro ekonomik teorinin yerine geliştirilen bir teori olarak değil, mikro ekonomik teorinin geliştirilmesi için ortaya atılmış bir görüş olarak görülmesi önem taşımaktadır²⁹

Sonuç olarak küresel rekabetin kaynak tabanlı analizi, faaliyet gösterilen endüstrideki durumunu ve normatif uygulamalarını açıklayan ekonomik perspektiften farklılık göstermektedir. Bu fark, kaynak tabanlı yönetimin yeni bir görüş sunmadığı ürün-pazar analizinden değil; özellikle karmaşık sosyal faaliyetler aracılığıyla elde ettiği entelektüel varlıklar olmak üzere işletmenin yarattığı varlıklarla ilgilenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden bu teori, pazardaki rekabetçi pozisyonun değerinin açıklanması ve işletme kaynaklarının yaratılması ve düzenlenmesi açısından klasik mikro ekonomik teorisi ile birbirini tamamlayıcı bir nitelik sergilemektedir. Bu iki teori birlikte, daha önceki araştırmacıların iyi bir stratejinin temeli olarak tanımladıkları iç ve dış analizin bileşimini temsil etmektedir.³⁰

4. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNE GÖRE İŞLETMELERDE KULLANILAN KAYNAKLARIN İNCELENMESİ VE DEĞER YARATAN KAYNAKLARIN ÖZELLİKLERİ

Kaynaklar işletmeye gelir sağlayan her türlü araç olarak değerlendirilebilmektedir. Bu açıdan işletme stratejisi, gelir elde etmek için işletmede mevcut kaynakların uygulanabileceği fırsatların sürekli olarak araştırılması olarak tanımlanabilmektedir. Kaynaklarla ilgili bu görüş, işletmenin pazardaki rekabetçi pozisyonunu tanımladığında gerekli kaynaklara ulaşabileceğini kabul eden Porter'ın “beş güç görüşü” ile çelişmektedir. İşletme kaynaklarının farklılığının sonucu olan işletmelerin heterojenliği, kaynak tabanlı yönetimin temel görüşünü oluşturmaktadır. Wernerfelt, kaynakları

²⁹ Tom CONNOR, “The Resource-based of Strategy and Its Value to Practicing Managers”, **Strategic Change**, (Vol:11, September-October, 2002), s: 307-316

³⁰ COLLINS, a.g.e.s: 53

“işletmeye üstünlük ve zayıflık sağlayan her şey” olarak tanımlamaktadır³¹. Kaynakların yaygın olarak kullanılan bir diğer tanımı ise kaynakları “*işletmenin etkinliğini ve verimliliğini geliştirmek için strateji düşünen ve uygulayan işletme tarafından kontrol eden her türlü varlık, yetenek, örgütsel süreçler, işletme özellikleri ve bilgi*” olarak görmektedir.³²

Penrose’un 1959’daki çalışmasında belirtmesine rağmen, strateji geliştirme sürecinin temeli ile ilgili olarak işletmenin belirli kaynaklarının üzerine odaklanmaya başlanması son yıllarda olmuştur. Genel olarak ifade etmek gerekirse, bir işletmenin kaynakları tüm varlıklarını, bilgisini, personelini, bilgi sistemlerini, örgüt yapısını, kurallarını, süreçlerinin vb. tümünü içermektedir. İşletme kaynaklarını sınıflandırmada birçok yöntem bulunmaktadır. Barney, kaynakları fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflandırmaktadır³³. **Fiziksel kaynaklar;** tesis, donanım, toprak ve yatırımlar gibi somut varlıkları içerdiği gibi itibar, marka ismi, patent ve telif gibi soyut varlıkları içermektedir. **İnsan kaynakları** ise eğitim, deneyim, personel ilişkileri, beceri ve personelin entelektüel kapasitesini içermektedir. Son olarak ise **örgütsel kaynaklar;** örgüt kültürü, süreçler, yönergeler, yönetim bilgi istemi ve işletmenin dış çevresindeki kurumlarla ilişkilerini kapsamaktadır.³⁴

Ancak her şeyi kaynak olarak kabul etmek, açıklama gücünü zayıflattığı iddiası ile eleştirilmektedir. Bu zayıflığı gidermek için kaynaklar; işletme içindeki bireyler ve gruplar tarafından kontrol edilen ve değer yaratma potansiyeline sahip olan her şey olarak nitelendirilebilmektedir. Burada önemli olan, kişilerin ya da grupların değer yaratma potansiyeline sahip olduklarını düşündükleri her şeyin kaynak olarak değerlendirilebileceğidir. Bunun da ötesinde, kaynakların işletme tarafından kontrol

³¹ Birger WERNERFELT, “A Resources-Based View of the Firm ”**Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, (Oxford Management Readers, Editor: Nicolai J FOSS, 2003) s:119

³² Table of Content, www.mba.tuck.dartmouth.edu/...../andrew.king/conference/Papers/TaaTom.pdf

³³ Jay BARNEY, “Firm Resources And Sustained Competitive Advantage.” **Journal of Management**, (vol:17, 1991). Sf: 99-120.

³⁴ Eric W. K. TSANG, “Choice of International Technology Transfer Mode: A Resource-based View” **Management International Review**, (Vol:37, 1997), s: 153

edilmesine gerek bulunmamaktadır. Kişiler ya da gruplar tarafından kontrol edilebilmesi yeterli olarak görülmektedir.³⁵

Kaynak tabanlı yönetim modelinin temeli, “*stratejinin başarılı olabilmesi için temelini işletme kaynaklarından ve yeteneklerinden almalıdır*” görüşüne dayanmaktadır. Pazar odaklanmasındaki olası uyuşmazlıklar, Grant tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: “*dış çevredeki değişim oranı göreceli olarak fazla ise işletme, dış çevreye odaklı bir strateji yerine iç kaynaklarına ve yeteneklerine dayalı uzun dönemli stratejilere dayalı olarak faaliyet göstermelidir.*”³⁶ Grant, 1980’li yıllarda bilgisayar tehdidiyle karşı karşıya kalan daktilo üreticilerini örnek vermektedir. Üreticiler, “*geleneksel pazarları takip etmek ve kelime işlemci teknolojisindeki gelişmeleri yakalamaya çalışmak*” ya da “*yeteneklerinin ve kaynaklarının kullanabileceği yeni pazarlar araştırmak*” olmak üzere iki seçeneğe sahip bulunmaktaydılar. Olivetti’nin daktilodan bilgisayara doğru hareketi, geleneksel pazarları takip etmek ve kelime işlemci teknolojisindeki gelişmeleri yakalamaya çalışmak stratejisinin bir örneğidir. Diğer işletmelerin var olan kaynakları değerlendirmek amacıyla yazıcı sektörüne hareketi ise diğer stratejinin bir örneği olarak gösterilebilmektedir. Ancak, sadece bu iki stratejinin olduğunu ya da bunların sadece belirli işletmelere ait stratejiler olduğu noktasından hareket etmek yanlış bir değerlendirme olacaktır. Kaynakların tanımlanması ve sınıflandırılması ile ilgili olarak birçok farklı bakış açısı vardır.³⁷

- İşletmenin güçlülüğü ya da zayıflığında etkili olan her şey, kaynak olarak düşünülebilmektedir.
- İşletme tarafından sahip olunan ya da kontrol edilen mevcut faktörlerin tamamı kaynak olarak düşünülebilmektedir.
- Varlıkların, yeteneklerin, örgütsel süreçlerin, işletme davranışlarının ve bilginin toplamı kaynak olarak nitelendirilebilmektedir.

³⁵ Table of content, **a.g.e**

³⁶ GRANT 1991, **a.g.e.**, s:141

³⁷ Graham HOOLEY, Joun SAUNDERS, Nigel PIERCY, **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, (Prentice Hall, 2004), s:147

İşletmenin varlıkları ve yetenekleri arasındaki farkları açıklayan en önemli çalışmalardan birisi Day tarafından sunulmuştur. Day'ın bakış açısına göre örgütsel kaynaklar; işletmenin ölçek, tesis, konum ve marka eşitliği gibi faktörlerden elde ettiği sermayenin tümüdür; yetenekler ise varlıkların işletmenin üstünlüğünü sağlayacak şekilde tahsis edilmesinin yaratacağı sinerji olarak ifade edilebilmektedir. Bu açıdan yetenekler, beceriler ve örgütsel süreçler aracılığıyla eylemsel faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan birlikte öğrenmenin oluşturduğu karmaşık bir bütündür.³⁸

Bu ifadelerle göre en iyi kaynakların temel özellikleri şu şekilde özetlenebilmektedir:³⁹

- Genellikle patentlerle yasal güvence altına alınmıştır
- Sahip olunabilir ya da ödünç alınabilir
- Transfer edilebilir ya da pazarlanabilir (satın alınabilir ya da satılabilir)

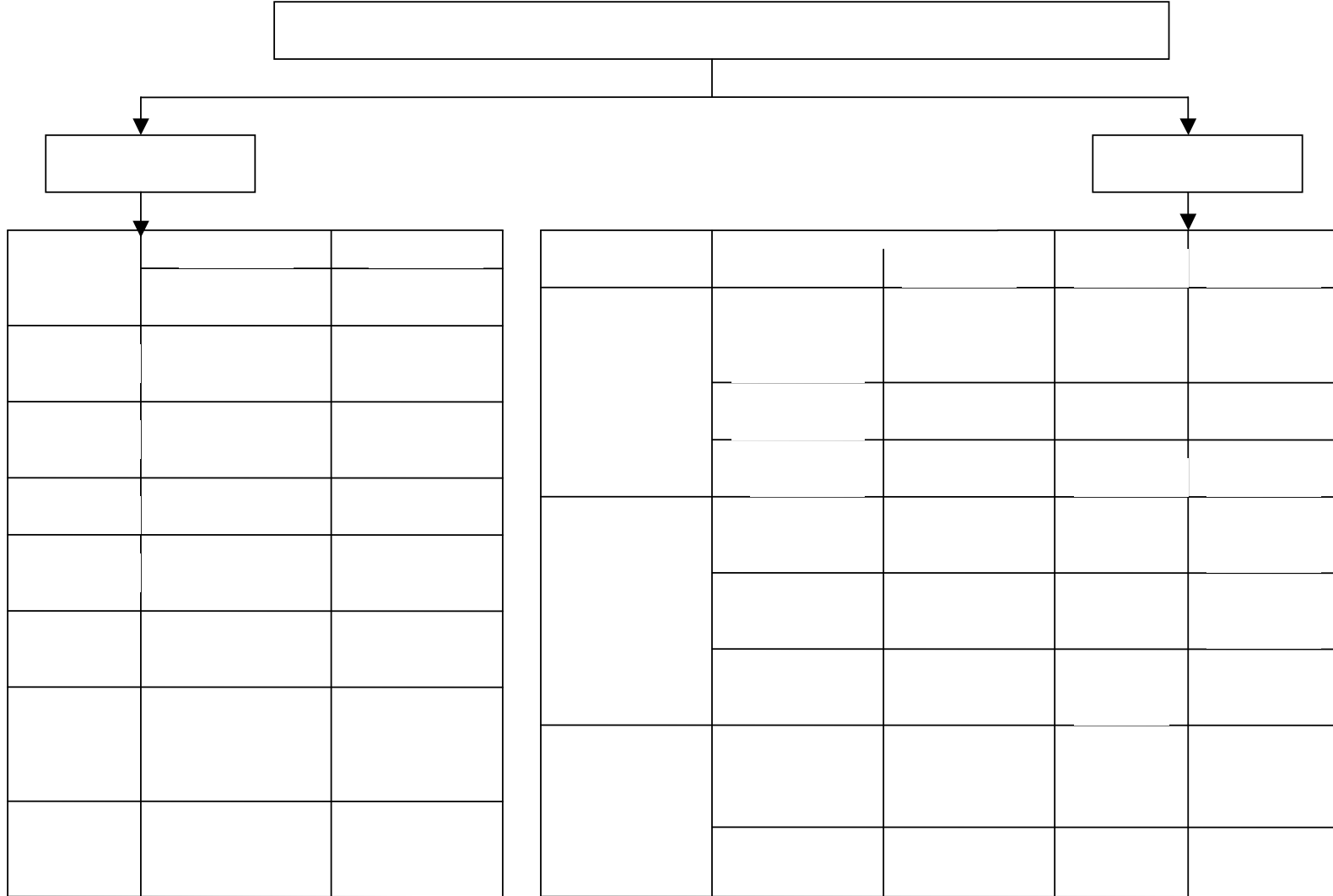
Kaynaklar aynı zamanda kontratlar, lisans, ticari sır, marka isimleri gibi soyut kalemleri de içermektedir. Kontratlarla işletmeye bağlı olan nitelikli ve niteliksiz işçi, sekreterlik, yönetsel, finansal yasal, teknik personel de aynı zamanda bir kaynaktır.

Bu açıklamalara göre işletmenin kaynakları **varlık** ve **yetenekleri** içermektedir. Tablo- 1 işletmenin kaynaklarını göstermektedir.

³⁸ George S. DAY, "The Capabilities Of Market-Driven Organisations." **Journal of Marketing**. (vol:58, Ekim, 1994), s: 37-52.

³⁹ Alfred MARCUS, **Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage**, (McGraw Hill, 2005). s:50

Tablo-1: İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması



Kaynak: Graham HOOLEY, Joun SAUNDERS, Nigel PIERCY, **Marketing Strategy and Competitive Positioning** (Prentice Hall, 2004), s:147

4.1. Kaynak Tabanlı Yönetim Açısından Kaynakların İncelenmesi

Kaynak tabanlı yönetim açısından işletmede kullanılan kaynaklar; varlıklar ve yetenekler bakımından iki temel grupta incelenmektedir.

4.1.1. Varlıklar

Tüm işletmeler, dört tip kaynağa sahiptir. Bunlar: insan, finans, fiziksel ve teknolojik kaynaklardır. Stratejik yönetim bu kaynakların, işletmenin amaçlarına göre oluşturulan önceliklere göre tahsis edilmesine olanak sağlamaktadır. Ansoff kaynak analizinin, işletmenin stratejik faaliyetlerini sınırlayabilen belirli kaynaklar üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Bu faktörler, yatırımlar için sınırlı sermaye, ucuz ya da nitelikli işgücüne ulaşmak ve teknolojik bilgiyi elde etmek şeklinde ifade edilebilmektedir.⁴⁰

Kaynakların değerlendirilmesi ve konumlandırılması ile ilgili kararlarda kullanılmak üzere birçok yöntem geliştirilmiştir. Kaynaklar işletme faaliyetlerinde çok önemli bir işleve sahip oldukları için, stratejistler temel işlevler olarak kabul edilen finans, pazarlama, üretim, insan kaynakları ve bilgi teknolojisi için kaynak gereksinimlerini analiz etme eğilimindedirler. Kaynakların tahsisinden sorumlu olan yöneticilerin, örgütsel performansa katkıda bulunan her bir işlevsel alanın farkında olması gerekmektedir. Kaynaklar, her bir alanda hem analitik kavramları hem de sürece ilişkin teknik bilgileri ve kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılması için gerekli olan personel yeteneklerini içermektedir.

Kaynakların belirli alanlara ya da bölümlere dağıtılmasının, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için tek başına yeterli olmadığı genel olarak kabul edilmektedir. Etkili kaynak planlaması yapılabilmesi için, kaynakların gereğinden fazla korunmasına neden olan birçok faktör kısa dönemli amaçlara, örgütsel politikalara, değer strateji amaçlarına, risk alma konusunda girişimci olmaya ve bilgi yetersizliğine çok vurgu yapılmasına önem verilmelidir. İşletme düzeyinde, işletme stratejisi ve kaynakların tahsisi konusunda sistematik düşünme yetersizliği sıklıkla karşılaşılan bir sorundur.

⁴⁰ Igor ANSOFF. *Corporate Strategy*, (Pelican Books 1971), sf: 87–100

Yöneticilerin yaptıkları işten çok daha fazla sorumluluğa sahip olmaları beklenmektedir. Çevreden sosyal baskılar nedeniyle yöneticilerin yapması gereken harcamalar artarken; üst yönetim ise yöneticiden maliyetleri düşürmesini beklemektedir. Üst yönetim, iyi bir finansal bir rapor istemektedir. Bu günlük işlerden dolayı yönetici, strateji geliştirme ve uygulama faaliyetlerini genellikle ertelemektedir. Yönetici, hesaplar ve bütçeler, stratejik gereksinimler ile geçerli olan düzenin gereksinimleri arasında dengeyi sağlayabilme konusunda başarısız olabilmektedir.

Bir işletmenin kaynakları, sadece sahip olduklarıyla sınırlandırılmamaktadır. Stratejik yetenekler, tüketicilere pazarlama ve üretim aracılığıyla sunulan ürün ve hizmet tasarım zincirinin bir parçası olan ve işletmenin dışında yer alan kaynaklardan da oldukça önemli ölçüde etkilenmektedir. En başarılı işletme, değer zincirinin işletilmesi aracılığıyla elde edilen ve tutarlı olan kaynaklara sahip olan işletmedir. Örneğin eğer bir işletme maliyet liderliği stratejisini seçerse, bu maliyet liderliği, değer zinciri içinde sağlanabileceği gibi müşteri, kanallar veya tedarikçilerle geliştirilen özel bağlarla da elde edilebilmektedir. Bir işletmenin kullandığı kaynakları tam olarak anlayabilmek, kullanılan kaynakların verimlilik analizini gerektirmektedir. Örgütün verimliliği, değer zincirinin uyum içinde çalışmasından önemli ölçüde etkilenmektedir.⁴¹

Herhangi bir pazarda rekabetçi üstünlük kazanmak için bir işletme, müşteriye sağlayacağı faydaları rakiplerinden daha ucuza ya da rakiplerden çok farklı bir şekilde sunabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bunu ise maliyetleri kontrol altına alarak veya belirli bir endüstride farklılaştırma sağlayarak ile yapabilmektedir. Örneğin ölçek ekonomisi, daha düşük ölçeklerde çalışan rakiplere göre maliyet liderliğinde en önemli belirleyicidir. Ancak, bu maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini etkili bir şekilde uygulayabilmek için işletmenin, somut ve soyut varlıklardan oluşan bir topluluğa ulaşması ve kullanması gerekmektedir. Örneğin üretimde ölçek ekonomisinin faydalarından yararlanmak için büyük bir tesis gibi somut varlıklara ve bu ölçekteki bir fabrikayı başarılı bir şekilde işletecek yönetim yeteneğine ve sürekli olarak büyük ölçeklerde malzeme sağlayacak tedarikçilere sahip olmak gibi soyut varlıklara

⁴¹ Neil BOTTEN, John McMANUS, **Competitive Strategies for Service Organizations**, (Ihchor Business Boks, 1999), s: 157

gereksinim vardır. “Kaynaklara ulaşılması” ve “çeşitli yollarla bu kaynakların geliştirilmesi” işletme ile ilgili çözümlenmesi gereken en önemli karar alanıdır. Bir işletme çeşitli yollarla bu kaynakları ele geçirebilmekte ya da bu kaynakları üreten bir işletme açabilmektedir.⁴²

4.1.2. Yetenekler

Yetenek terimi, rekabetçi üstünlüğe sahip bir işletme oluşturmak için kaynakların birlikte kullanılmasını ifade etmektedir. Yetenekler, kaynakların etkili bir şekilde bütünleştirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun bir örneği olarak AR-GE, pazarlama, üretim, finans ve yönetsel yeteneklerin bütünleştirilmesini gerektiren yeni ürün geliştirme yeteneği gösterilebilmektedir.⁴³

Varlıklar, kaynak tabanlı yönetimde kaynakların ilk unsuru iken, yetenekler ise diğer unsurunu oluşturmaktadır. Bu, işletmenin örgütlenme, yönetme, koordine etme ya da belirli faaliyetleri yürütme yeteneklerini ifade etmektedir. Bu nedenle, temel yetenekler kavramı ile çok yakından ilişkilidir. Aslında, yetenekler arzulanan sonuçları elde etmek için örgütsel süreçler aracılığıyla varlıkları konumlandırma yeteneğini ifade eder. Hooley stratejik, fonksiyonel ve eylemsel düzey olmak üzere ve bireysel, grup ve işletme düzeyi olmak üzere iki farklı sınıflandırma sunmaktadır:⁴⁴

- **Stratejik Yetenekler:** Bu yetenek işletmenin uzun dönemli ve stratejik yönetimini desteklemektedir. Bu yetenekler, özellikle stratejik yönetimi etkileyen mantıklı ve rehber yönetimi; bilgiyi ele geçirme, uyumlaştırma ve bilgiye göre davranma yeteneğini sağlayan öğrenme yeteneği ve üst yöneticinin strateji uygulamalarını yönetme yeteneklerini kapsamaktadır.

⁴² Constantine C. MARKIDES, Peter J. WILLIAMSON, “Related Diversification, Core Competence and Corporate Performance” **Strategic Management Journal**, (Vol:15, 1994), s:149

⁴³ Theresa M WELBOURNE, Patrick M. WRİTH, “Which Resources Matter in Initial Public Offering Firms: A Longitudinal Comparison of Five Resources’, www.people.hbs.edu/bvillango/Paper/ntang.pdf

⁴⁴ HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, a.g.e, s:149

- **Fonksiyonel Yetenekler:** Fonksiyonel görevlerin yürütümünde yer almaktadır. Bunlar, pazarlama yetenekleri, finansal yetenekler ve üretim yönetimi yeteneklerini içermektedir
- **Eylemsel Yetenekler:** Bunlar makinelerin çalıştırılması, yönetim bilgi sistemleri uygulamaları ve süreçlerin yürütülmesi gibi bireysel görevlerin yerine getirilmesinde geçerlidir.

Hooley'in yeteneklerle ilgili olarak diğer sınıflandırması; bireysel, grup ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç boyutu içermektedir.⁴⁵

- **Bireysel Yetenekler:** İşletmedeki bireylerin yetenekleri ve becerileridir. Bunlar, verilen bir durumu analiz edebilme ve değerlendirme yeteneğini ifade etmektedir. Bu analiz ve değerlendirme yeteneği, bir CEO'nun stratejik bir soruna yaklaşımı ya da alt basamak işçisinin bir makine bozulduğu zaman müdahale edip etmeyeceğine dair bir kararlar vermesiyle ilgili olabilmektedir.
- **Grup Yetenekleri:** Takımlarda, biçimsel olmayan ilişkilerde ya da takım tabanlı görevlerde bireylerin sahip olduğu yeteneklerdir. Bireysel yetenekler önemli olmakla birlikte, diğer insanlarla birlikte çalışabilme yeteneği amaçların gerçekleştirilmesinde çok önemli olabilmektedir.
- **Örgüt Yeteneği:** İşletmenin stratejik, fonksiyonel ve eylemsel görevleri yerine getirebilme yeteneğidir. Bu yetenek, kritik bilgilerin sadece bireyler tarafından değil aynı zamanda örgütün tamamına yayılabilmesi için örgütsel öğrenmeyi içermektedir.

Bu tür listelerin keyfi olması riski her zaman söz konusudur. Fakat kaynak tabanlı yönetimin en temel önemi, yaratıcılık ve öğrenme sonucu olarak işletme tarihi boyunca yaratılan kaynakların ve yeteneklerin önemini vurgulamasıdır. Çoğunlukla bunlar, kolaylıkla ya da hızlı bir şekilde değişmemektedir. Bu yaklaşım, işletmenin pazardaki potansiyelinin anlaşılabilmesini ve işletmenin rekabetçi pozisyonunu ile kaynaklar arasındaki ilişkinin görülebilmesini kolaylaştırmaktadır.

⁴⁵ Aym

Yetenekler, stratejik varlıklar yaratma da potansiyel katalizörlerdir. Eğer bir işletme, ürün rekabetçiliğini geliştirecek dağıtım şebekesinin kurulmasıyla ilgili bilgilere geçmiş deneyimlerinden dolayı sahipse; bu yeteneğe sahip olmayan işletmelere oranla çok daha kolay ve ucuza gerekli olan kaynakları elde edebilmekte ve uygun yerlere tahsis edebilmektedir. Yetenekler aynı zamanda, stratejik iş birimlerinin elde ettiği, paylaştığı ya da ortaklık aracılığıyla kullandığı kaynakların bütünleştirilmesini ve uyumlaştırılmasını da hızlandıran bir katalizör olarak işlev görmektedir. Örneğin Prahalad ve Hamel NEC’i ortakları aracılığıyla elde ettiği ve içselleştirildiği becerileri, teknolojik yeteneklerini ve kolektif düzenleme yapma yeteneğini yeni bileşimlerle kullanabilme özelliğine sahip bir işletme olarak tanımlamaktadır.⁴⁶

Son zamanlarda işletmelerin kaynak tabanlı yönetim modeline artan bir ilgi vardır. Bu gelenekteki çalışmalar, Selznick ve Penrose gibi yazarlardan ilham almakta ve işletme çeşitliliğinin ya da eşsiz yetenek veya kaynaklara sahip olmanın rekabetçi üstünlük sağlamada en önemli kaynak olduğunu ileri sürmektedir. Bu bakış açısı rekabetçi üstünlüğün tanımlayıcısı olarak, stratejik yönetim alanında endüstri yapısından daha çok iç yeteneklere odaklanmayı işaret etmektedir. Bazı çalışmalar, işletme çeşitliliğinin işletmelerin kârlılık oranlarının çeşitliliğinde büyük bir farklılığa neden olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu araştırmaların en önemli özelliği, özel işletme yeteneklerinin hem strateji farklılığını hem de işletme performanslarındaki çeşitliliği şekillendirdiğini kabul etmesi olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca bu genel çalışmalar, yeteneklerin yapısının ölçümü ile ilgili çalışmalarla da güçlendirilmektedir. Tek tek işletmelerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar, belirli yeteneklerin doğasının anlaşılmasını zenginleştirmiştir.

Rekabetçi üstünlüğün kaynağı olabilmesi için, “örgütsel yetenek”in üç temel özelliği karşılaması gerekmektedir:⁴⁷

- Endüstride heterojen bir şekilde dağılmış olmalıdır.

⁴⁶ Gary HAMEL, , Coimbatore Krishnarao PRAHALAD. “Competing for the future”

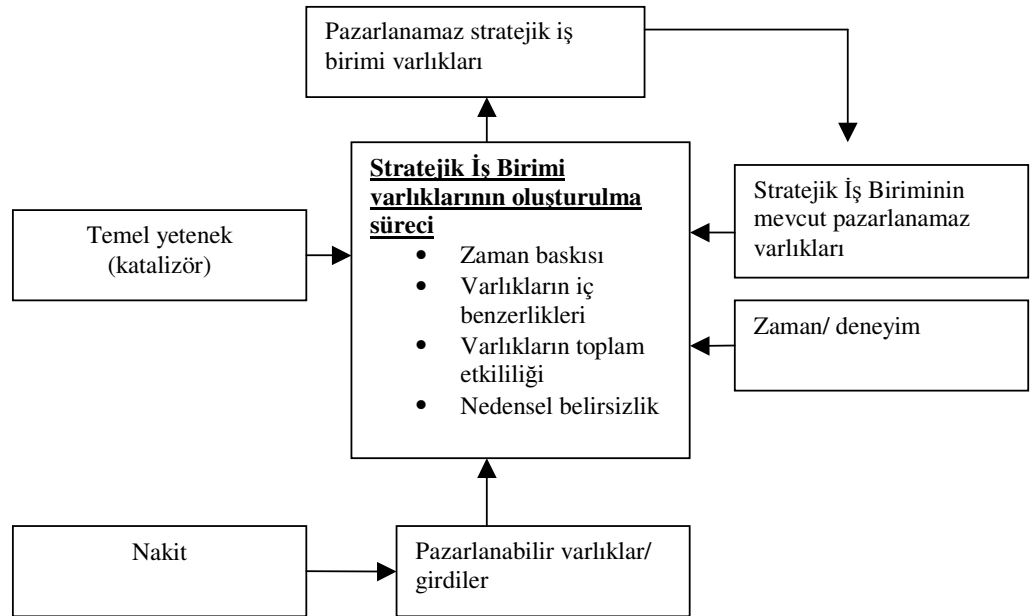
<http://www.quickmba.com/strategy/core-competencies/>

⁴⁷ Rebecca HENDERSON, Iain COCKBURN, “Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research”, **Strategic Management Journal**, (Vol:15, 1994), s.63

- Mevcut faktör pazarlarında geçerli marjinal değerinin altında satın alınması ya da satılması olanaksız olmalıdır.
- Taklit edilmesi çok maliyetli ya da zor olmalıdır.

Şekil-1’de yeteneklerin ve kaynakların işletmenin temel yetenekleriyle ilişkileri gösterilmektedir.

Şekil-1: Yetenekler ve Kaynakların İşletmenin Temel Yetenekleri ile İlişkileri



Kaynak: Constantantinas C. MARKIDES, Peter J. WILLIAMSON, “Related Diversification, Core Competence and Corporate Performance, **Strategic Management Journal**, (Vol:15, 1994) s:149

İşletme heterojenliğinin olası nedenlerinin birçoğu bu kıstasları karşılarken, bazı yazarlar AR&GE’deki yeteneklerin, rekabetçi üstünlük sağlayan en önemli yetenek olduğunu ileri sürmektedir.

Yeteneklerin işletme heterojenliğini belirleyen etkenlerin başında olması, yeteneklerin kolaylıkla yönetilememesinden kaynaklanmaktadır. Yetenekler somut bir

özellik taşımamakta ve bunun en önemli sonucu olarak ise somut olarak ölçülememektedir. Bunun yanında yetenek düzeyi arttıkça yönetilebilme özelliği o oranla azalmaktadır. Yetenek kırılğan bir özellik göstermektedir. Deneyimsizlik, yeteneği sömürmekte; yeteneğin çok gerdirilmesi halinde biçimini kaybetmekte; çok fazla incelenirse daha fazla gelişmesi kısıtlanmakta; çok geniş tutulursa önemini kaybetmekte ve gerçekte çok uzun dönemde ve çok sıkı işlenirse sonuçta o kadar katılaşmakta ve yeni koşullara cevap verme de başarısızlığa yol açabilmektedir. İşte bu unsurlar, yetenek yönetimini zorlaştıran en önemli faktörlerdir.⁴⁸

İşletme stratejilerinin özünü “kâr, işletmenin dış pazarlardaki pozisyonlarından elde edilir” görüşü ile ifade edilebilecek olan geleneksel stratejilerin yerini, “rekabetçi üstünlük, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklerden elde edilebilir” şeklinde ifade edilebilecek kaynak tabanlı stratejilere bırakması ile birlikte, dinamik yeteneklere olan ilginin de artmasına neden olmuştur. Dinamik yetenek görüşü, işletmenin sahip olduğu öğrenme ve kendini yenileme yetenekleri ile kendisini durağan olmayan pazar koşullarına uyumlaştırabilme özelliğini araştırmaktadır.⁴⁹

Bireysel ve grup öğrenmenin ötesinde örgütlerdeki ayırt edici yetenekler; beceri, teknik ve yönetim sistemleri, süreçler ve varlıklar ve sonuçta değerli amaçlar olarak belirli bilgi alanlarında mükemmelliği ve yeteneği tanımlayan kültürel davranışlar ve değerler arasındaki etkileşiminden doğmaktadır. Örgütsel yetenekler, tüketicilere rakiplere oranla değerli ürünler sunarak üstünlük sağlanmasına olanak sağlayan belirli görevlerde yüksek düzeyde performans sağlamak için becerilerin, sistemlerin ve varlıkların yeni bileşimlerle düzenlenmesine olanak sağlayan süreçlerin altının çizilmesidir. Böylece yetenekler, üstün rekabetçi pozisyon elde etmek için kaynakların (bilgi ve beceri, varlıklar ve süreçleri somut ve soyut) bileşimini sağlayan iş performanslarının bütünleştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir.

⁴⁸ Yves DOZ, “Managing Core Competency for Corporate Renewal: towards a Managerial Theory of Core Competence”, **Core Competence Based Strategy**, (Editor: Andrew Campbell&Kathleen Sommers Luchs, International Thomson Business Press), s:57

⁴⁹ Florance POLPOCUER, “Competence-based Strategies and Global Production Networks: A Discussion of Current Changes and Their Implication for Employment” **Competition and Change**, (Vol:4, No:4, Nisan, 1997), s:1-48

Yetenekler, otomatik olarak geliştirilememektedir. Bireyler ve gruplar, öğrenmeyi hızlandırmak için kullanılan biçimsel öğrenme yöntemlerinin yanı sıra biçimsel olmayan eğitim yöntemleri de geliştirebilmektedir. İşletmelerde bir kısmı çok yapılandırılmış ve programlandırılmış Toplam Kalite Yönetimi gibi yönetim araçların birçoğu hızlı öğrenmeyi sağlamak için kullanılabilir. Ancak, yetenek daha çok planlanmış yaratıcı yollarla ve tanımlanmış yaklaşımlara neden olan yapılandırılmış yöntemlerle değerlendirilmekte ve geliştirilebilmektedir.⁵⁰

Sonuç olarak yeteneklere dayalı rekabetin ilkelerini şu şekilde özetleyebilmek olanaklıdır:

- İşletme stratejisinin yapı taşları, ürün ve pazarlar değil işletmenin iç süreçleridir.
- Rekabette başarı, işletmenin kilit süreçlerinin sürekli üstün değer yaratan stratejik yeteneklere dönüştürülebilmesine bağlıdır.
- İşletmeler bu yetenekleri, kaynakları doğru bileşimlerle kullanmasına olanak sağlayan deneysel ve kolektif öğrenme sayesinde geliştirebilmektedir.
- Yeteneklerin geliştirilmesi, üst yönetimin liderliğinde tüm işletme birimleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasına bağlı olmaktadır.

4.1.2.1 Temel Yetenekler

Temel yetenek kavramı, üst düzey yöneticilerin “ne yapmamız gerek ?” sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olmaktadır. Bir işletme, bireysel ürünler ve hizmetler portföyü olarak değil faaliyetler sistemi olarak değerlendirilmelidir. Bazı faaliyetler, rekabette o kadar iyi bir performans sağlamaktadır ki bunları temel yetenek olarak tanımlayabilmek olanaklıdır. Gerçek temel yetenekler, rakiplere oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilebilen, gözle görülebilir bir düzeyde katma değer sağlayabilen faaliyetlerdir. Bir işletmenin temel yeteneklerini bu özgün ve sürdürülebilir faaliyetler oluşturmaktadır. Bir işletme temel yeteneklerini doğru

⁵⁰ George STALK, Philips EVANS, Lawrence SHULMAN E., “Kaynaklara Dayalı Rekabet”, **Harvard Business Review Şirket Stratejisi** Türkiye Metal Sanayicileri Odası, İstanbul, Haziran, 2000

tanımlayamazsa; çekici fırsatları doğru kullanama ya da küçük veya gereksiz alternatiflerin gerçekleştirilmesine gereğinden fazla zaman ve çaba harcama gibi sorunlarla yüz yüze gelebilecektir. Düzgün bir şekilde tanımlanan temel yetenekler, güçlü bir rekabet silahı olabilmektedir.⁵¹

Değer zinciri analizi, maliyet yapısını ve tedarik zincirinin maliyet unsurlarının anlaşılmasında yardımcı olmaktadır. Bu aşamaların anlaşılması önemlidir ancak, örgütün içsel değerlendirilmesi için sadece değer zinciri analizi yeterli olmamaktadır. Sadece değer zinciri analizi yapılması halinde, işletmenin gerçekte tam anlamıyla güçlü yönlerinin belirlenememesi gibi bir sorun söz konusu olabilmektedir.

Bu içsel değerlendirmelerin yapılabilmesi için işletmenin belirli yeteneklerinin, bilgilerinin ve becerilerinin anlaşılması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, işletmenin temel yeteneklerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Bir işletmenin öz yeteneği, finansal raporlara bakılarak anlaşılabilir ya da değer zinciri analizinde görülemeyebilmektedir. Temel yetenekler işletmenin bilânçosunda ya da değer zincirinde yer alan bir varlık değildir. Temel yetenekler, genellikle insanlarda ya da süreçlerde yer alma eğilimindedir. Temel yetenekler, deneyimler sonucu zamanla ortaya çıkmış ve örgütsel bilginin içerisinde yerleşmiştir⁵²

Hamel ve Prahalad **temel yetenekleri**, “*işletmenin özellikle değişik yeteneklerin koordinasyonunu ve teknoloji akımının bütünleştirilmesiyle ilgili olan kolektif öğrenme, beceri ve yetenekleri*” olarak tanımlamaktadır. Bazı yazarlar, temel yetenekler yerine **ayırt edici yetenekler** kavramını kullanmaktadır. Ancak, bu iki kavram birbirinin yerine kullanılabilir.

Temel yeteneğin, işletmenin göreceli olarak rakiplerine göre daha iyi yapabildiği bir şey olması gerekmektedir. Eğer bir yetenek değer zincirinde rekabetçi üstünlük yaratmıyorsa, temel yetenek olarak değerlendirilememektedir. Örneğin, Toyota Camry gibi çok kaliteli bir araba ününe sahip olan bir araba üretmektedir. Fakat Camry temel

⁵¹ Erol EREN, Lütüfihak ALPKAN, Yücel EROL, “Temel Yeteneklerin İşletmenin Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (yıl:4, Sayı:7, Bahar, 2005), s:203

⁵² D. Burton LEONARD, “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development”, **Strategic Management Journal**, (Summer Special Issue, Vol:13, 1992), s:11-126

yeteneğe sahip bir son ürün değildir. Camry'yi ve Toyota'yı başarılı kılan şey, üretim sürecindeki karmaşık bilgisi ve Toyota'nın yüksek kalitede ve güvenli araba üretme konusunda sahip olduğu yetenek olduğu ileri sürülmektedir. Benzer şekilde McDonald's fast food sektörünü geliştirmiştir. Aynı zamanda ilk kez kahvaltılık ve çocuk menüsünü McDonald's gerçekleştirmiştir. Temel yetenek çocuk menüsü değil; McDonald's yıllardır başarılı yeni ürünler geliştirmesine olanak sağlayan bilgi ve yetenekleridir.

İşletmeler, farklı temel yetenek örnekleri sergilemektedir. Dünya çapında işletmeler çeşitli yetenekler inşa edip geliştirmektedir. Örnekler; ürün tasarımında uzmanlık, yenilik fırsatlarını tanımlayabilme ve geliştirebilme yeteneği, güvenli müşteri ilişkileri ya da üstün satış sonrası hizmetleri sağlama gibi yetenekleri içermektedir. Belirli bir endüstrideki farklı işletmeler; farklı alanlarda sahip oldukları yeteneklerle ilgili olarak ün kazanabilmektedir. Örneğin finansal hizmetlerde, yatırım yönetiminde; yabancı değişim, risk yönetimi ve tüketici bankacılığında farklı işletmeler tarafından belirli bilgi ve yetenekler geliştirilebilmektedir.⁵³

Temel yetenek basit bir şekilde, “*sürekli rekabetçi üstünlüğü yaratan ve geliştiren yetenekler toplamı*” olarak ifade edilebilmektedir. Bunun da ötesinde temel yetenek:⁵⁴

- Sadece tek bir yetenek değil, yetenekler setidir.
- Temel yetenek, örgütsel öğrenmeden geliştirilir.
- Durağan değildir. Zamanın gereklerine göre değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmenin öğrenme gereksinimi süreklidir.
- Örgüt içinde saklanmalıdır. Bu nedenle, dış kaynaklardan (outsourcing) yoluyla yararlanılmamalıdır.

Bir işletmede temel yetenekleri tanımlamak için üç aşamalı bir test uygulanabilmektedir. Bu aşamalardan ilki temel yeteneğin çok geniş pazarlara ulaşma olanağı sağlayıp sağlamadığını analiz etmektir. İkinci olarak temel yetenekler bitmiş

⁵³ Stephen J PORTH, **Strategic Management: A Cross-Functional Approach**, (Prentice Hall, 2003), s:85

⁵⁴ Rasoava RIJAMAMPININA, **Developing Core Competence Through Multicultural Learning**, (Universal Publishers, 1999), s: 33

ürünlerin müşteri tatmini sağlamasına önemli katkılarda bulunup bulunmadığının ölçülmesidir. Honda'nın mühendislik alanındaki uzmanlığı, ifade edilen bu unsurlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Son olarak ise temel yeteneğin rakipler tarafından taklit edilmesi güç olup olmadığı ortaya konmaktadır. Bir rakip, temel yeteneklere uyuşan teknolojilerin bir kısmına ulaşabilir; fakat örgütsel öğrenme ve koordinasyonun taklit edilmesi güçtür.

Bazı işletmeler, beş ya da daha fazla temel yetenekte dünya lideri olmak için çalışmaktadır. 20–30 yeteneğinin listesini oluşturabilen işletme, büyük bir olasılıkla temel yetenekler listesini oluşturamayacaktır.⁵⁵

Temel yetenekler; işletmenin gelecekteki faaliyetlerinin inşasında kullanılacak, yaratılması ve geliştirilmesi gereken kilit kaynakları tanımlayarak, vizyon için bir rehber sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, rakipler ve ürün pozisyonundan ziyade işletmenin kendisine ve iç çevresine referans vererek temel yetenekler, aynı zamanda uygun farklılaştırma yöntemlerinin tanımlanmasına da yardımcı olarak işletme stratejisine katkıda bulunmaktadır.⁵⁶

Temel yeteneklerin tanımlanması, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi için kullanılan işletme içi kaynakların tanımlanması ile başlamaktadır. Bu iç odaklanma önemlidir, ancak önemli pazarlarla ilgili dış faktörlerin stratejik analizi de gerekmektedir. Temel yeteneklerin değerlendirilmesinde pazarla ilgili olarak üç temel soru sorulmaktadır:⁵⁷

- Pazar bugün ve gelecekte yeterince gelir sağlayabilecek midir?
- Uzun dönemde pazar potansiyelinin artması beklenmekte midir?
- Pazar işletmenin temel yetenekleriyle uyumlu fırsatlar sunmakta mıdır?

⁵⁵ C.K. PRAHALAD, Gary HAMEL, “The Core Competence of Corporation” , **The Strategy Process**, Editor: Henry Mintzberg, James Brian Quin and Sumantra Ghoshal Revised European Edition Prentice Hall, 1999), s:83

⁵⁶ David J. COLLINS, “A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of Bearings Industry” **Strategic Management Journal** (Vol:12, 1991), s: 50

⁵⁷ aynı

Birinci ve ikinci sorulardan elde edilen cevaplar; sezgilerden, bütçedeki artış ve azalışlardan ve temel yeteneklerin katılaşmasını engellemeye yönelik çalışmalarından elde edilebilmektedir. Eğer üçüncü sorunun cevabı, işletmenin temel yetenekleriyle şu anda tam olarak karşılayamadığı pazar fırsatlarının olduğu yönünde ise, işletme kaynaklarını bu fırsatları kullanabilmek ve pazara girişi sağlamak için yeniden düzenleyebilmektedir.

Temel olmayan süreçler genellikle dış kaynaklar tarafından üretilebilmektedir. Yine de temel olmayan süreçlerin üretimin korunmasını gerektiren üç temel neden bulunmaktadır:⁵⁸

- Yakın gelecekte bu süreçler, pazarlama fırsatlarıyla ilgili olarak belirli bir potansiyele sahip olabilmektedirler
- Bu süreçler, işletmenin temel süreçlerini destekleyen kritik bir öneme sahiptir.
- Bu kaynaklar, pazarda doygunluğa henüz ulaşmamıştır

Bu değerlemeler sonucu süreçlerle ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılabilmektedir:

- Süreç, işletme için ne stratejik bir öneme sahiptir ne de etkili bir gelir sağlamaktadır. Bu yüzden gözden geçirilmelidir.
- Süreç işletme içinde üretilmesinden daha kârlı olduğu için dış kaynaklardan satın alınmaktadır.
- Temel süreçlerden biri olmamasına rağmen dış kaynaklardan yararlanma olanağı olmadığı için işletme içinde üretilmektedir ve temel süreçlere uygulanan kıstaslara göre değerlendirilebilmektedir.

Sürecin işletme içinde ya da dışında üretilebileceğinden hareketle kaynaklar daha iyi yönlendirilebilmektedir.

⁵⁸ PRAHALAD, HAMEL, a.g.e, s:84

4.1.2.2. Beceri Tabanlı Yönetim

İşletmeyi temel yeteneklerine göre tasarlamak, işletmenin rekabet üstünlük elde etmesinde oldukça önemli bir unsurdur.

Teknoloji, temel yeteneklerin belirlenmesi amacıyla pazara sunulacak ürün yelpazesinin belirlenmesinde çok önemli bir işlev görmektedir. Örnek olarak Honda'nın otomobil, motosiklet, jeneratör ve çim biçme makinelerine de uygulanabilen hızlı trenlerdeki uzmanlığı gösterilebilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, değer mühendisliği, ürün geliştirme, toplam müşteri ve sıfır stoklu üretim gibi birçok üretim tekniği, temel yetenekleri destekleyen önemli tekniklerdir. Bu teknikler, müşterilere olası en uygun fiyat ve performansta ürün sunulmasına olanak sağlamaktadır.

Temel yetenekler ve değer yaratma disiplinleri, işletmenin tamamen dış pazarda yetersiz olan özel yeteneklere sahip olması ile ilgilidir. İşletmenin temel yeteneklere ve disiplinlere sahip olarak tasarlanması, ürünler arası rekabete göre işletme içi yeteneklerinin kazanılmasında en önemli unsuru oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında küresel rekabet; işletmenin hızı, etkinliği ve bilgi yaratma kapasitesinin bir sonucudur.⁵⁹

Stratejik yönetim ve genişleme teorisi işletmenin varlığını sürdürebilmesini ve başarısını dış çevresindeki fırsat ve tehlikeler ile kaynakları ve yetenekleri arasında uyum sağlanması ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Uygunluk kavramı merkezi bir öneme sahip olmakla birlikte şu iki temel soru ile ilgili olarak çok az sistematik bilgi bulunmaktadır:

- Fırsat ve tehlikeleri karşılamak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasını sağlayan yöneticiler ve girişimciler tarafından yürütülen iç süreçler nelerdir?
- Rekabetçi üstünlüğü elde edebilmek için bu yetenekleri stratejik silahlara dönüştüren süreçler nelerdir?

⁵⁹ Gary HAMEL, "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances", **Strategic Management Journal**, (vol:12, 1991), s: 83

İşletmenin büyümesi ile ilgilenen bu tez, girişimci liderlerin ve stratejistlerin işletmelerinde yetenek ve becerilerin tanımlanması, geliştirilmesi ve korunmasıyla ilgili olarak geliştirdikleri yöntemleri açıklamaktadır. Liderlik süreci ve tipi, özellikle de girişimci liderlik, yetenek tabanlı stratejilerin geliştirilmesi için kritik bir öneme sahip bulunmaktadır. Liderler, işletmede yetenekli insanlar bulunması için yeni başvuruların olmasını sağlama ve işletme için dinamik yetenekler geliştirebilmek için işgücünün yeteneklerin güncellenmesi sorumluluğunu almak zorundadır. Başarılı girişimcilik, ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesi ve yönetilmesi ile ilgili olduğu kadar yeteneklerin geliştirilmesi ve yönetilmesi ile de ilgilidir. İşletmenin yetenek yaşam eğrisi vardır ve bu geleneksel ürün hayat eğrisi ile ilişkilidir. Daha önemlisi, uzun dönemli işletme performansı için yetenek yaşam eğrisinin yönetimi, ürün yaşam eğrisinin yönetiminden daha çok önem taşımaktadır.

Başarılı ve sürdürülebilir girişimci stratejiler, işletmenin yetenek yaşam eğrisini yönetme de başarılı girişimci liderler gerektirmektedir. Girişimci liderlerin yetenekleri, işletmenin uzun dönemli yetenek tabanlı gelişimi açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır.⁶⁰

Kavramsal geçmişe sahip olmasına rağmen kaynak tabanlı yönetim modeli, deneysel boyutunun olmaması nedeniyle eleştirilmektedir. Bazı araştırmacılar, kaynakları ve ölçüleri ile işletme kaynakları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek için ölçüler geliştirebilmişlerdir.

Bu model verimlilik ve etkinlikteki geniş bir ölçü oluşturmak için, stratejik yönetim literatüründe daha çok kabul gören kâr oranlarından daha geniş bir performans ölçeği olan işletmeler arasındaki farklılıklara odaklanmaktadır. Verimlilik, çeşitli paydaşlara fayda sağlamaktadır: fiyatların düşürülmesi yoluyla tüketicilere, ücret artışı yoluyla çalışanlara ve kâr artışı yoluyla işletme sahiplerine daha fazla bir fayda akışı

⁶⁰ William C. SHULZ, "Skill-based Strategy & Entrepreneurial Leadership: How Individual & Corporate Entrepreneurs Create Value", www.usasbe.org/pdf/infib.pdf

sağlanmaktadır. Böylece verimlilik, ekonomik refah açısından kârlılıktan daha temel bir ölçü oluşturmaktadır.⁶¹

4.2. Değer Yaratan Kaynakların Temel Özellikleri

Kaynak tabanlı yönetimin temel görüşlerinden birisi de, tüm kaynakların rekabetçi üstünlük yaratma açısından aynı potansiyele ve eşit öneme sahip olmadığıdır. Bu yüzden üstünlük yaratan kaynaklara daha çok odaklanılmasına önem veren bir görüştür. Barney, üstünlük yaratan kaynakların değerli, taklit edilemez, eşsiz ve ikame edilemez olduğunu ileri sürmektedir⁶². Collins ve Montgomery taklit edilemezlik, uygunluk, ikame edilemezlik ve rekabetçi üstünlük olmak üzere beş özelliği karşılama gerektiğini savunurken,⁶³ Grantt dayanıklılık düzeyi, şeffaflık, transfer edilebilirlik ve kopyalanabilmenin önemli belirleyiciler olduğunu ileri sürmektedir. Amit ve Schomaker, bu faktörleri daha da genişleterek tamamlayıcılık, kıtlık, düşük pazarlanabilirlik, taklit edilemezlik, sınırlılık, ikame edilebilirlik, uygunluk, dayanıklılık ve stratejik endüstri faktörleriyle bütünleşmeyi içeren sekiz temel faktör belirlemiştir.⁶⁴ Değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemeyen yetenekler, rekabet üstünlüğü yaratan temel yetenekler olarak kabul edilirken; tam tersi olarak ise, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün bu dört kıstasını karşılamada yetersiz kalan yetenekler, temel yetenek kabul edilmemektedir. Bu açıdan bakıldığında, her temel yetenek bir yetenektir; ancak her yetenek, temel yetenek olarak nitelendirilememektedir. İşlevsel olarak bir yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, tüketici açısından değerli ve ikame edilemez; rakipler açısından ise, yegâne ve taklit edilmez olmalıdır.⁶⁵

⁶¹ Marvin B. LIEBERMAN, Rajeev DHAWON, "Assessing the Resource of Japanese and U.S. Auto Producers: A Stochastic Frontier Production Function Approach" www.cba.gsu.edu/resource/files/ec_for/MSPaperdt.pdf

⁶² BARNEY, a.g.e.s:141

⁶³ David COLLINS, Cynthia A. MONTGOMERY, "Şirket Avantajı Oluşturmak" **Şirket Stratejisi**, (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayın No:327, Haziran, İstanbul, 2000),

⁶⁴ R. AMIT, P.J.H. SCHOMAKER, "Strategic Asset and Organizational Rent" **Strategic Management Journal**, (vol:14, no:1, 1993), s:33-46

⁶⁵ Robert E. HOSKISSON, Micheal A. HITT, R. Duane IRELAN, **Competing for Advantage**, (Thomson Sout-Western, 2004), s:208

Rekabetçi üstünlüğün kıstasları dört temel başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar: değer üretme, eşsiz olma, ikame edilememe ve taklit edilmemektir.

4.2.1. Değer Üretme

Bir işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabetçi özelliğini değerlendirmeye başlayabilmek için öncelikle yöneticiler, “bir işletme kaynakları ve yetenekleri aracılığıyla fırsatları açıklayarak ve/veya tehlikeleri ortadan kaldırarak değer yaratabilir mi?” sorusuna yanıt bulabilmek zorundadır. Bazı işletmeler için bu sorunun cevabı, “evet” olmaktadır. Örneğin, Sony tasarımda, üretimde ve minyatür elektronik teknolojisinde büyük bir deneyime sahip olduğu bilinmektedir. Sony bu kaynaklarını portatif teyp, CD çalar, portatif televizyon ve kullanımı kolay 8 mm video kameralarını içeren pazar fırsatlarını değerlendirmek için kullanmaktadır. 3M, çeşitli ofis ürünleriyle ilgili pazar faktörlerini değerlendirmek için risk almayı destekleyen örgüt kültürü ile post-it gibi ofis ürünlerini üretmede sayısız pazar fırsatlarını değerlendirebilmektedir. Sony ve 3M’in kaynakları ve yetenekleri, özel teknolojik becerilerden ve yaratıcı örgütsel kültürden beslenmektedir.⁶⁶

Ne yazık ki diğer işletmeler için değer yaratma sorusunun cevabı, “hayır” olacaktır. Örneğin, USX’in geleneksel çelik yapımındaki büyük deneyimi ve geleneksel çelik pazarı; çelik endüstrisinin yapısındaki temel değişiklikleri farkına varıp cevap verebilmesinde yeterli olamamıştır. Yeni fırsat ve tehlikelerin farkına varamamasından dolayı USX, dökme çelik üretimi teknolojisini kullanan ince beton sektöründeki fırsatlara yatırım yapmada gecikmiştir. Diğer yandan deneyimin tutsağı olmayan Nucor Steel, bu yatırımları önceden yaparak uluslararası çelik endüstrisinde temel oyuncuların biri konumuna gelmiştir.⁶⁷ Benzer şekilde Sears; WallMart ve belirli perakendeciler tarafından perakende sektöründeki gerçekleştirilen değişikliklerin farkına varıp cevap verebilmede yetersiz kalmıştır. Sears’in geleneksel iş yapma şekillerine çok sıkı bağlılığına dayanan tarihi başarısı, onun bazı pazar fırsatlarını

⁶⁶ B.R. SCHLENDER, “How Sony Keeps The Magic Going” **Fortune**, (Vol:24, Şubat, 1992), s:75

⁶⁷ R. S. ROSEMBLOOM, C. CHRİSTENSEN, “Continuous Casting Investment at USX Corporation”, **Harvard Business School**, (Case No: 93), s: 91

gözden kaçırmasına neden olmuştur. Kaynaklardaki ve yeteneklerdeki çeşitlilik, ekonomik getirilerdeki çeşitliliğin doğmasına neden olmaktadır. Böylesi performans farklılıkları, taklit engellenebildiği sürece sürüp gidecektir.⁶⁸

Pazarlama dünyasının efsanevi olarak kabul edilen sloganlarının sahibi olarak kabul edilen Nike (just do it), Apple (think diffrent), Nokia (connecting people), Levi's (the original) gibi markalar bile yarattıkları duygusal algılamaların ötesinde, somut fayda sunarak başarılı olabilmişlerdir. Bunlardan Nike, Apple ve Nokia'nın tasarım, Levi's ise dayanıklılığı ile ünlü ürünleri, pazar paylarının en üst düzeylerine çıkmasına olanak sağlamıştır. Tüketiciler, markadan aldıkları değeri değerlendirmektedirler. Ödediklerinden daha az değer satın aldıklarına inandıklarında müşteri sadakatini yitirmektedirler. Dolayısıyla başarılı olmanın kilit noktasının marka konumlandırmasından değer yönetimine geçmesine neden olmaktadır.⁶⁹

Müşteriler için temel değer, rekabetçi üstünlük sağlanması için hayati bir konu oluşturmaktadır. Bu yüzden rekabetçi üstünlük potansiyeli olan bir kaynağın, değerli olması ya da değer yaratabilme özelliğine sahip olması gerekmektedir. Kaynağın, tüketici gereksinimlerini karşılayarak etkinliğin ve verimliliğin artmasını sağlayacak stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına olanak sağlaması beklenmektedir. Bu ifadeye göre, bir kaynak diğer koşulları sağlamasına rağmen şayet değer yaratabilme özelliğine sahip değilse, potansiyel rekabetçi üstünlük yaratabilecek bir kaynak olarak nitelendirilemeyecektir. Bu ifade aynı zamanda, rekabetçi üstünlüğün çevresel modelleri ile kaynak tabanlı yönetim arasındaki bütünlüğü de vurgulamaktadır. Müşterilere gösterilen ilgiyi vurgulayan gelir araştırmaları, müşterilere en çok değer yaratan kaynakların tanımlanmasını içermektedir. Örneğin, pazar odaklılığın üstünlük yaratan bir kaynak olup olmadığı sorusu son zamanlarda önemli bir konuyu oluşturmaktadır.⁷⁰

⁶⁸Marvin B. LIEBERMAN, Rojev DHAWAN, "Assessing the Resource Base Japanese and US Auto Producer: A Stochastic Frontier Production Approach" www.cba.gsu.edu/resource/files/ec_for/MSpaperdt.pdf

⁶⁹ M. Bora ALÇI, "Marka Konumlandırma Öldü", *CNBC-e Business*,(Sayı:5, Mart, 2007), s:100

⁷⁰ John FALLEY, Alan SMITHEE, "Strategic Marketing and Resource-based View of Firm", *Academy of Marketing Science*, (1994) <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>

4.2.2. Taklit Edilmezlik

İşletmenin kaynaklarını kullanma ve yeni bileşimlerle düzenlenme konusundaki deneyimleri sonucu, işletme birçok eşsiz kaynağa sahip olabilmektedir. Aşağıda belirtilen unsurlar arasındaki ilişkinin karmaşık ve yoğun olmasından dolayı, bu kaynakları taklit etmek güçleşmektedir.⁷¹

- Fiyatı, reklâm, ambalajlama ve tasarımı da içeren ürün hatları
- Pazarlama ve finansal yöntemler
- İyileştirme uygulamaları
- Tedarikçi ve müşterilerle ilişkiler

İşletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler arasındaki ilişki kolaylıkla ifade edilememektedir. Genellikle bu ilişki karmaşıklık ve belirsizlik taşımaktadır. Kaynaklar ve yetenekler arasındaki bu ilişkinin tanımlanmasının güç olması, işletme dışındakiler için bu ilişkinin anlaşılmasını zorlaştıran bir faktör olarak işlev görmesine neden olmaktadır. Rakipler için bu ilişkinin tam olarak anlaşılmasının zor olmasından dolayı, bunların taklit edilmesi de oldukça güçleşmektedir.

4.2.3. Eşsiz Olma

Değer yaratan kaynakların temel özelliklerinden bir diğer unsur ise, kaynağın eşsiz olmasıdır. Rekabetçi üstünlük üç temel kaynaktan sağlanabilmektedir.⁷²

- Eşsiz yetenekler
- Eşsiz kaynaklar

⁷¹ Alfred MARCUS, **Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage**, (McGraw Hill, 2005), s:55

⁷² Richard P. RUMELT, "Evaluating Business Strategy", **The Strategy Process**, (Editor: Henry Mintzberg, James Brian Quin and Sumantra Ghoshal Revised European Edition Prentice Hall, 1999), s:95

- Üstün konum

Potansiyel üstünlüğün analizinde önemli olan nokta “*bu üstünlüğün rakipler tarafından taklit edilmesini engelleyecek yöntem*” geliştirebilmektir. Eğer bir yetenek, işletmenin tarihi boyunca yaparak öğrenme yoluyla elde ettiği bilgilere dayanıyor ve birçok kişinin davranışlarının koordinasyonunu sağlıyorsa rekabetçi üstünlük kaynağı olabilmektedir. Aksi halde ise, yani yeteneğin belirli bir bilimsel prensibe dayanması, rakipler tarafından satın alınabilecek bir bilgiye dayalı olması ya da analiz edilerek taklit edilebilmesi halinde rekabetçi üstünlük kaynağı olamamaktadır. Üstünlük sağlayan yetenekler, bireyselden daha çok örgütsel yeteneklerdir. Bu yetenekler, bireysel uzmanların işbirliğini ve koordinasyonunu sağlamadaki beceriyi içermekte ve yatırım, iş ve öğrenmenin karşılıklı etkileşimi ile yaratılmaktadır.

4.2.4. İkame Edilememe

Piyasada geçerli fiyatlar üzerinden satın alınan işgücü, doğal kaynaklar ve sermaye gibi standart harcamalar olduğu zaman kaynaklar, rekabet engeli sağlamamaktadır. Satın alınması ve fiyatlanması güç olan kaynaklar, ancak giriş engeli sağlayabilmektedirler. Tam rekabet pazarındakinden daha fazla ve yaşamsal düzeyden çok daha fazla getiri; nadir, taklit edilmesi güç, değerli ve ikame edilemeyen kaynaklardan elde edilmektedir.⁷³

Fiziksel kaynakların aksine, entelektüel kaynaklar kullanıldıkça gelişmektedir. Sürekli kullanılmayan ve geliştirilmeyen yetenekler, körelmektedir. Üstünlük sağlayan kaynaklar, eşsiz yeteneklerin yaratılması aracılığıyla zaman içinde yavaş yavaş oluşturulur ya da bir doğru bir öngörü ile elde edilmektedir. Örneğin, Nucor’un mini fabrika kurma konusundaki eşsiz yeteneğinin, süper fiziksel tesislerin oluşturulmasında önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Goldman Soach’ın ABD’nin en eski yatırım bankacısı olarak ünü, çok uzun bir zaman içinde oluşmuştur ve şu anda bankanın sahip olduğunu en temel kaynaklardan birini oluşturmaktadır. Bir işletmenin faaliyetlerinin odakladığı pazar içerisindeki konumu, onun doğrudan rekabetten ne kadar etkilendiğini

⁷³ MARCUS, a.g.e., s:58

de göstermektedir. Genelde en iyi konum, fiyata son derece hassas olan müşterilere son derece eşsiz ürünler sunarak elde edilirken; zayıf konum ise, fiyata hassas olan müşterilere ortalama değerinde ürün sağlayan işletmelerden biri olmaktan kaynaklanmaktadır. Konum üstünlüğü; öngörü, eşsiz yetenekler ve/veya kaynaklar ya da bazen sadece şans eseri ele geçirilebilmektedir. Bir kez elde edildiğinde ise korunabilir bir özellik taşımaktadır. Bu ise, sürekli korunabildiği sürece yeterli getiri sağladığı ve işletmenin temel yeteneklerini geçersiz kılmak isteyen rakiplerin ataklarını önleyebilecek kadar ikame edilmesi güç olduğu anlamına gelmektedir.⁷⁴

Genelde yeteneklerin ikame edilme olanağı güçleştikçe, stratejik değeri artmaktadır. Yetenekler ne kadar gizli ise, ikame edilmesi o kadar güçleşmekte ve rakip işletmelerin işletmenin değer yaratan stratejisini taklit etmelerini zorlaştırmaktadır.

İşletmenin belirli bir konudaki teknik bilgisi ve yönetici-çalışanlar arasındaki karşılıklı güvene dayalı ilişkinin tanımlanmasının güç olması nedeniyle, ikame edilmesi güç olan yetenek örnekleri olarak gösterilebilmektedir. Bu belirsizlik, rakip işletmelerin yeteneklerin özelliklerini öğrenmesini engelleyerek taklitleri engelleyebilmektedir. Çünkü işletmeler kodlayamadıkları süreçleri geliştirebilecek yöntemleri rahatlıkla uygulayamamaktadır. Örneğin, Dell'in başarılı doğrudan satış yöntemleri rakipleri tarafından bilinmektedir. Ancak bugüne kadar, Dell'in yeteneklerini taklit edemedikleri için şu yorumu yapmaktadırlar: "Bir PC üretimi, Dell'in yaptığından daha iyi üretme, satış yapma yolu bulunmamakta ve Dell'den daha iyi bir yönetim uygulanamamaktadır". Bunun da ötesinde, hiçbir rakip Dell'in yeteneklerini kullanarak yarattığı değeri taklit edebilecek ikame bir yetenek geliştirip, kullanamamıştır. Özetle sadece, değerli, nadir, taklit edilmesi güç, ikame edilmeyen yetenekler, sürekli rekabet kaynağı olarak görülmektedir. Tablo-2 bu dört kıstastan kaynaklanan performans ve rekabet sonuçlarını göstermektedir⁷⁵

⁷⁴ RUMELT, a.g.e. s:95

⁷⁵ Micheal HITT, Duane IRELAND, Robert E. HOSKISSON, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts**, (Thomson southwestern, 2005) , s:88

Tablo-2: Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kıstasların Değerlendirilmesi

Kaynak ya da Yetenek Değerli mi?	Kaynak ya da Yetenek Nadir Mi?	Kaynak Ya da Yeteneğin Taklit Edilmesi Güç mü?	Kaynak ya da Yeteneğin İkame Edilemesi Güç mü?	Rekabetçi Sonuç	Performans Uygulamaları
Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Rekabetçi zayıflık	Ortalamanın altında bir gelir
Evet	Hayır	Hayır	Evet/hayır	Rekabetçi eşitlik	Ortalama düzeyde gelir
Evet	Evet	Hayır	Evet/hayır	Geçici rekabetçi üstünlük	Ortalamanın biraz üstünde gelir
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürekli rekabetçi üstünlük	Ortalamanın üstünde gelir

Kaynak: HITT, IRELAND, HOSKISSON, a.g.e., s:88

5. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN UYGULANDIĞI ÖNEMLİ ÇALIŞMA ALANLARI

Kaynak tabanlı yönetim modelinin uygulandığı önemli çalışma alanları içerisinde, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, finans ve teknoloji uygulamaları sayılabilmektedir

5. 1. İnsan Kaynakları

Endüstriyel çağın örgütsel paradigması olarak makine imajı ve verimlilik kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Bu yüzden insan ilişkilerinde hümanist olmayan bir yaklaşım ön plana geçmiş ve işletmelerde çalışanların davranışlarını inceleme konusunda bir eksiklik doğmuştur. Her ne kadar “*insanlar doğuştan, içgüdüsel olarak isteklendirme, özgüven, asalet ve öğrenme isteği ile doğar*” görüşü kabul görmüş

olmakla birlikte, personelin yeterince işletmenin bir parçası gibi kabul edilmediği görülmektedir. İşletmelerin yaptıkları şey aslında, personelin zamanını kiralamanın ötesine geçmemektedir. Bilgi toplumu olarak adlandırılan bu çağda, bu durumun değiştirilmesi gereği doğmuş ve insanların doğal öğrenme isteklerinin güçlendirilmesi ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmesi gerekmiştir.

İşletmenin özel bilgi yaratma yeteneğinin ve sahip olduğu bilgi kapasitesinin, işletme teorisinin özü olduğunu ileri süren Grant, işletmenin sahip olduğu en önemli rekabet aracının bilgi olduğunu belirtmektedir. Çoğunlukla işletmelerin sahip olduğu bilgi, insan kaynaklarına bağlı olmaktadır. Bu nedenle işletme, insan kaynaklarını seçme, geliştirme ve istihdam etme yoluyla bilgi yaratmakta ve müşteriye en yüksek değeri sunabilmektedir⁷⁶

Bilgi, açık ve tecrübî bilgi olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir. Açık bilgi organize edilebilen ve bir bireyden diğerine aktarılabilen bilgidir. Bu bilgi yazılı olarak başkalarına da aktarılır; ancak, buzdağının ancak küçük bir kısmını oluşturmaktadır.⁷⁷ Çalışma yaşamında daha çok tecrübî bilgi kullanılmaktadır. Tecrübî bilgi, genellikle kodlanamayan bir nitelik taşır ve süreçler ve işletmenin sosyal yapısı içerisinde yer almaktadır. Daha özel olarak bireysel yetenekler ve özellikle işletme içindeki kolektif çalışma ilişkilerinde yer almaktadır. Tecrübî bilgi, profesyonel yeteneklerin bir parçasıdır. Sonuç olarak tecrübî bilgi genellikle eşsiz, taklit edilmesi güç ve önemli ölçüde belirsizlik içermektedir. Bu açıdan ise yüksek bir stratejik değer yaratma olasılığına sahiptir.⁷⁸

Profesyoneller, bilgiyi biçimsel eğitim aracılığıyla elde etmekte ve işlerini yaparak öğrenmektedirler. Profesyonel kişiler, mesleğe girme aşamasında yoğun bir eğitim ve öğretim programından geçirilmektedir. Bu eğitim ve öğretim genellikle belirli bir uzmanlık alanında oldukça önemli miktarda açık bilgi sağlamaktadır. Genellikle bu

⁷⁶ R.M GRANT, "Toward a Knowledge Based Theory of Firm", **Strategic Management Journal**, (Vol:17, special Issue, 1996), s:109

⁷⁷ Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (Anadolu Üniversitesi, Yayın No:1468 Eskişehir, 2003), s:87

⁷⁸ J.P. LIEBESKIND, "Knowledge, Strategy And The Theory Of The Firm" **Strategic Management Journal**, (Vol: 17 Special Issue1996), s: 93

eğitimin kalitesi, üniversiteye bağlı olarak önemli derecede farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin en iyi üniversitelerde eğitim alan öğrenciler, mevcut en yüksek açık bilgiyi elde ederek eğitilmektedirler. En iyi üniversitelerde eğitim alan öğrencilerin daha yeni ve daha iyi bilgiye sahip oldukları ve açık bilgi elde etme ve öğrenme kapasitelerinin çok daha fazla olduğu varsayılmaktadır. Eğitimin kalitesi, tüm profesyonel kariyer boyunca etkili olmaktadır. Örneğin en iyi üniversitelerden eğitim alan kişiler, bu eğitim süresince genellikle kariyerleri için çok önemli olan sosyal ilişkiler geliştirmekte ve bu ilişkilerini kariyerleri süresince de muhafaza etmektedirler. Profesyonellerin sahip oldukları imaj, işletmeye önemli dış kaynaklara ulaşma olanağı sağlamakta ve bu elit sosyal ilişkiler işletmeler için önemli bir kaynak sayılmaktadır.

Gelişmiş eğitim gereksinmelerini tamamladıktan sonra çoğu profesyonel kariyerlerine çiraklık düzeyinden başlamaktadır. Biçimsel eğitim yoluyla elde ettikleri açık bilgilere, yaparak öğrenme yoluyla elde ettikleri tecrübî bilgileri de ekleyerek kariyerlerini geliştirmektedirler. Sonuç olarak, işletmeye biçimsel eğitimlerinden sağladıkları açık bilgi ile gelmekte; buna yaparak öğrenme yoluyla elde ettikleri tecrübî bilgiyi de eklemektedirler. Bunun yanında birçok hizmet işletmesi örgütsel ortaklıklar kurmaktadır. Ortaklarıyla birlikte en çok bilgiyi elde ederek sinerji yaratan ve bu bilgiyi uygulayan kişiler ortak statüsü ile ödüllendirilmektedir. Profesyoneller ortaklık yolunda, çoğu tecrübî bilgi olmak üzere oldukça önemli miktarda bilgi elde etmektedirler. Profesyoneller ortak statüsü elde edinceye kadar, işletmenin insan sermayesi adı verilen kaynağı olarak geliştirilmektedirler.⁷⁹

Profesyonellerin bu şekilde ekip çalışmasından elde ettiği bilgi çok değerli ve taklit edilememektedir. Ekibin en önemli görevi, müşteri elde etmek ve elinde tutmaktır. Böylece ortaklar, mevcut ve potansiyel müşterilerle ilişkilerini geliştirmekte ve müşteri ilişkileri şebekesi ile sosyal sermayelerini geliştirebilmektedirler. En iyi okullardan eğitim almış ortaklar, işletmeler için en önemli insan kaynağını temsil etmektedir.⁸⁰

⁷⁹ Michael HITT, "Direct and Moderating Effect of Human Capital on Strategy end Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective" **Academy of Management Journal** (Şubat, 2001)

⁸⁰ J.NAHAPIET, S GHOSHAL, "Social Capital, Intellectual Capital And The Organizational Advantage". **Academy of Management Review**, (vol:23, 1998) s: 242-266..

İşletmedeki ve işteki bilgi yoğunluğu, kilit beceri ve yeteneklere sahip bilgi ağı olarak değerlendirilebilmektedir. Böylesi ağlar, işletmenin özellikli bilgisini oluşturmakta ve işletme heterojenliğini sağlayan temeller üzerinde yer almaktadır. İşlerin bilgi içeriklerinin artması, örgüt yapısı ile ilgili sorunların artmasına neden olmuştur. Örneğin özellikle tecrübî bilginin sözkonusu olduğu ve kodlanamayan bilgi tabanlı işlerde; yönetimin kontrol eksikliği personel kontratların yapısını bozmaktadır. Kontratın doğasının, pazarlık gücünün dağılımını düşünerek yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Personelin bitmiş ürün ve hizmet üretimi ve fiziksel araçlar üzerindeki hâkimiyeti hala devam etmekle birlikte; bunlar artık işletmenin değer yaratma sürecinde azalan bir öneme sahip olamaya başlamıştır. İşletmeler hala elde edilen gelirleri artıracak bilgi yaratma mekanizmalarına sahiptir. Örneğin Microsoft markası, bilgi sistem uzmanlarının bilgisinden elde edilen gelirlerin artırılmasına olanak sağlamaktadır. Benzer şekilde işletmelerin, bilgiyi taklit edilmesi ve geliştirilmesinden koruyan ve bu şekilde işletme için eşsiz bilgi kaynakları elde etmeye olanak sağlayan örgütsel yeteneklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Diğer yandan çalışanlar, üretimin bilgi tabanlı araçları üzerinde hâkimiyete sahiptir ve bu hakimiyet aracılığıyla üretim süreci üzerindeki kontrolü artmaktadır. İşletmelerin heterojenliği, personel ilişkilerinde evrimleşmeyi etkileyen sürece katkıda bulunan bilgi tabanlı işlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme süreci, birlikte çalışan grup üyeleri arasındaki tecrübî bilginin değişimi üzerine kuruludur. Bu nedenle bilgi tabanlı işler, örgütsel öğrenmeye katkıda bulunacak personele gereksinim duymaktadır. Personel ise, bunun karşılığında iş güvencesi ve uzun dönemli istihdam talep etmektedir. Benzer şekilde işletme içinde personel, yaparak öğrenme yoluyla görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirme konusunda eşsiz yollar geliştirebilirse, işletme içinde içsel işgücü pazarları doğmaktadır. Kaynak tabanlı yönetim modelindeki bütçeleme kavramı, bu sisteme uygun bir yapıdadır. İşletme, faaliyet gösterdiği rekabetçi çevredeki gereksinimlere uygun kıt yetenekleri bütünleştiren ağlara sahip olmalıdır. Bunu sağlayabileceğinin bilincinde olan işçiler ise, kısa dönemli istihdamdan daha çok uzun dönemli anlaşmaları tercih etmektedirler.⁸¹

⁸¹ Edordo MOLLANA, David HALES, "Knowledge-based Jobs and the Boundaries of Firms Agent-based Simulation of Firms Learning and Workforce Skill Set Dynamics"
www.cfpm.org/~david/mollana-hales2005.pdf

Kaynak tabanlı yönetimde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılabilmesine ilişkin kavramsal bir model kurulmuştur. Bu modelde, insan kaynaklarının kullanımında etkili olan faktörlerin tanımlamasına ve çıktılarının geliştirilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu teori, kaynak tabanlı yönetim modeli ve paydaş bakışının bileşiminden oluşturulmakta ve çeşitli paydaşlar ile onların arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymaktadır. Bu paydaşlar, işletmenin çalışmalarını önemli derecede etkileyecek bir baskı oluşturmaktadırlar. Bu paydaşların özellikleri ve değerleri, insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörlerin bazılarını oluşturmaktadır. Diğer yandan bu teori, mevcut kaynak ve kaynak bağımlılığını ve bu paydaş mekanizmalarını sınırlayan iş programlarını da içermektedir.⁸²

Sürekli rekabetçi üstünlüğün sağlanmasının sadece finansal kaynaklara ulaşmakla değil aynı zamanda işletmedeki müşteri tatmini ya da hızlı yenilik gibi stratejileri uygulama yeteneğine sahip insanlar ve süreçler tarafından da sağlandığı geniş ölçüde kabul görmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı, işletme amaçlarına ulaşılmasında insan kaynaklarının sağladığı katkının artırılmasını sağlamaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, genellikle işletmenin insan kaynakları politikaları ve strateji ile bunların işletme performansı ile ilişkileri araştırmak için kullanılan bir kavramdır. Kaynak tabanlı yönetim teorisyenleri, farklı stratejileri uygulayabilmek için işletme gereksinimleri ile insan kaynakları politikaları ve stratejilerinin uyum sağlanması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu nedenle, etkililiği artırmak için insan kaynakları stratejilerinin, işletmenin diğer politikalarıyla tutarlı olması gerekmektedir. Bir işletme stratejisinin başarılı olması, belirli yetenekleri ve kişisel donanımları gerektirmektedir. Strateji ile politikalar arasındaki tutarlık, personelin davranışlarının kontrol edilmesi yoluyla sağlanabilmektedir. Bir işletme, bu yeteneklere sahip personelin işe alınmasını ve elde tutulmasını sağlayabilmek için; insan kaynakları sistemi ve uygulamaları oluşturulabilmekte ve daha sonra ise, personeli bu stratejilere uygun bir şekilde davranmasını garanti edebilmek için motive edebilmektedir. Kaynak tabanlı yönetim modelinin bakış açısına göre, işletmenin yüksek performans sağlama potansiyeline sahip olan personeline yatırım yapılması insan kaynakları ya da insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik önemli bir yatırım olarak kabul edilmektedir.

⁸² Charlotte KOCH, Jon de KOK, "A Human-resource-based Theory of the Small Firm", **EIM Small Business Research and Consultancy Research Report 9906/E**, (Zoetermeer, Ekim, 1999)

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının önemine ve rekabetçi üstünlüğün kaynağı olarak insana odaklanmaktadır. Bu özellikle üst yönetim; insan kaynakları yönetiminin işletme kaynaklarına olan katkılarına inandıkça, insan kaynakları yönetiminin işletmedeki önemi daha çok anlaşılacağı ve işletme amaçlarıyla o kadar çok bütünleşeceğinden dolayı bir temel teşkil etmektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çalkantılı çevrede başarılı olmak için iki temel faktör olarak “kalite” ve “hizmet” önem kazanmaktadır. Başarılı olmak için işletmeler, değişen pazar ve müşteri taleplerini karşılamak için üretim ve kaynakların konumlandırılması konusunda yeterince bir esnekliğe sahip olmak zorundadır. Bu yüzden, çeşitli görevlerde yüksek performansa sahip personelle çalışması gerekmektedir. İşletmelerin tarihi incelendiğinde, personel esnekliğinde yetersizliğinin birçok büyük işletmenin çöküşünün en önemli neden olduğu görülebilmektedir. Bu hastalığın en dramatik örneği olan önceden hazırlanılmamış ve yetersiz personel kontrolü nedeniyle Ford UK’in ortadan kalkması olarak gösterilebilmektedir. Ford, yabancı işletmelerin gelişimin kaynağı olarak gördükleri esnekliği, personeline kazandıracak eğitimleri vermek için yıllarca çabalamıştır. Ford’daki insan kaynaklarının yetersizliği işletmenin, Alman ve Japon araba üreticilerinin sahip olduğu maliyet etkenliği ve kalitesiyle yarışabilecek uygun bir gelişme sağlamasına engel olmuştur. “Ben bunu yapmam çünkü bu, benim iş tanımlarım içinde yer almıyor” şeklinde özetlenebilecek bu kültür, Ford çalışanlarındaki esneklik yetersizliğinin temelini teşkil etmektedir. Bu kültür, Ford’un İngiltere’deki üretimini durdurmasına ve üretimin personel esnekliğine çok daha hazır olduğu ülkelere doğru kayılmasına neden olmuştur.⁸³

Stratejik insan kaynakları, işletmenin insan kaynaklarının rolünü ve sürekli bir gelir elde edebilmek için insan kaynağının elde edilmesi ve istihdam edilmesi ile ilgili mekanizmaları anlamaya yarayan teorilerin bir bütünüdür. İnsan kaynağı, işletmenin doğrudan istihdam ilişkisi içersinde olan ve işletmenin kontrolündeki insan havuzu olarak tanımlanabilmektedir. İşletmenin sahip olduğu insan kaynakları havuzu, temel bir rekabet üstünlüğü sağlama kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, insan

⁸³ “HRM: A Comparison of HRM Strategies in Two Local Firm”, <http://www.gettermpapers.com/>

kaynakları uzmanları, insan kaynakları uygulamalarının mı yoksa insan kaynağının yeteneklerinin mi rekabet üstünlüğü sağlayan kaynak olduğu konusunda bir görüş birliğine ulaşamamıştır. İşgücünün yetenekleri rekabetçi bir çevrede, insan kaynaklarının elde edilmesi, geliştirilmesi, istihdam edilmesi fonksiyonlarını yerine getirebilmek için örgüt üyelerinin sahip olduğu açık ve tecrübî bilgide yer alan süreçlerdir. İnsan kaynakları uygulamaları, özellikle işletme stratejisi ile uyumlaştırıldığında, kaynak kavramını tam olarak karşıladığı görülmektedir. İnsan kaynaklarının yetenekleri, *“örgüt üyelerinin kolektif bilgilerinde yer aldığı için taklit edilmesi güç, uzun sürede geliştirilebildiği için eşsiz, amaçları gerçekleştirmek ve değer yaratmak için personelin yeteneklerini kontrol edebilecek gerekli örgütsel süreçleri tanımladığı için değerli olmasından”* dolayı işletme için rekabetçi üstünlük yaratan bir kaynaktır. Kaynak tabanlı yönetim modeli, kaynakların işletme performansı için çok önemli olduğunu ileri sürmektedir. Ancak çok önemli bir kaynak olmasına rağmen, tam bir uygulama ya da kullanım olmaksızın bu kaynaklar, rekabetçi üstünlük sağlanmasında sonuç vermeyecektir. Örneğin, 3M hammaddeyi işlenmiş ürüne dönüştürecek bir teknolojiye sahip olmakla birlikte, bu teknoloji post-it şeklinde küçük blok notlarla birleştirenceye kadar işletme kârlılığında önemli ölçüde katkıda bulunmamıştır.⁸⁴

Sonuç olarak, insan kaynakları yetenekleri ve uygulamalarının işletme değeri yaratılmasında kilit bir rol oynadığı ileri sürülebilmektedir. İşletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının nitelikleri, sahip oldukları yeteneklerin düzeyi ve işletmeye olan bağlılıklarının derecesi, işletmenin sürekli değişen çevreye uyum sağlamasına olanak sağlayacak en önemli araç olarak işlev görecektir.

⁸⁴ Patrick M. WRIGHT, Timothy M GARDNER, “The True Resource in Strategic Human Resource Management: Insights from the Asia Pacific Region”, www.iir.cornel.edu/depth/corhs/downloads/pdfs/workingpapers/WP01-13pdf

5.2. Pazarlama

1980'lerdeki stratejideki baskın görüşler, aralarında Porter'ın da bulunduğu Harvard Business School stratejistleri tarafından ileri sürülmüştür. Porter, bazı endüstrilerin diğerlerinden daha çekici olduğunu ileri sürmektedir. Ancak, yeni yaklaşımda performanstaki farklılıkları açıklamak için işletmenin dış çevresinden daha ziyade işletmenin iç çevresine odaklanılmaya başlanmıştır.

İşletmenin temel yeteneklerine odaklanmak ya da kaynak tabanlı yönetim adı verilen yeni yaklaşım performansın, örgütün kaynakları tarafından oluşturulduğunu ve üstün performansın; ayırt edici, taklit edilmesi güç ya da korunan kaynaklara sahip olmak ve bunların konumlandırılması ile edildiği ileri sürülmektedir.

Pazarlama ve strateji alandaki geçerli olan bu son yaklaşım, işletmenin hem dış çevresine hem de iç çevresine önem veren bu iki ayrı yaklaşımın sağlayacağı getirilerinden faydalanabilmek için kombine edilebileceğini göstermektedir. Kaynak tabanlı pazarlama yaklaşımında işletme, **pazar gereksinmelerine** ve **pazara hizmet edebilme yeteneğine** aynı derecede önem vermektedir. Bu yaklaşıma göre, uzun dönemli tüketici gereksinimleri, rekabet durumu, rekabet stratejileri ve değer zinciri analizi diğer pazarlama faaliyetleri içerisinde gibi yer almaktadır. 1980'lerin sonuna kadar IBM pazar odaklı kalite kampanyaları konusundaki yaklaşımını yeniden değerlendirmiştir: “eğer biz hizmet verdiğimiz pazarlardaki tüketicilerin istek ve beklentilerini karşılırsak her şey bunu izleyecektir” yaklaşımını benimsemiştir. Yeni yaklaşım, müşteri odaklılığın bilincinde olmanı yanı sıra hizmet verilmesi için gerekli olan işletme kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması gerektiğine de vurgu yapmaktadır.⁸⁵

Kaynak tabanlı pazarlama için sürekli **değer sağlama, kaynak tahsisinde değer yaratacak politikalar saptama** ve **kaynak tahsisini güçlendirecek mekanizmalar**

⁸⁵ Mahmut TEKİN, Erkan ÇİÇEK, “İşletmelerde Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, (İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005), s:63

olmak üzere üç temel unsur gerekmektedir.⁸⁶ Kullanıcı değerini sürekli kılacak kaynak tabanlı pazarlama yönetim modelinin başlangıç noktasını, paylaşılan kaynaklara yönelik her bir uygulama için kişisel kullanıcı **değerlerinin tanımlanması** oluşturmaktadır.

“Değer” kelimesi tanımlanması ve anlaşılması zor bir kavramı karşılamaktadır. Değer sağlamak ve değer katmak pek çok pazarlamacının, anlamakta zorlandığı ifadelerdir. Çoğunlukla tamamen işletme tarafından verilen ek bir hizmetin, ürüne katılmış bir özelliğin ya da fiyatta indirimin değer tanımı ilgili olduğu düşünülmektedir. Ancak bunlar değer değil promosyondur. Değer, müşteri için ve müşteri lehinde yapılan bir şeydir.⁸⁷ Değer kavramını anlamak için “müşterilerin, ürünleri değil; üründen elde ettiği faydayı satın aldıkları” noktasından hareket edilmelidir. Örneğin, müşteriler sabah uyandıklarında “10.000 YTL param var, bunu harcamalıyım” diye düşünmemektedir. Genellikle müşterinin bir ihtiyacı ya da problemi vardır. Bu problemi çözmek istemektedir. Bir müşterinin saatte 1000 delik açabilen bir matkap için ödemeye hazır olduğu fiyat, 1000 delik elde etmenin değerine ya da delikleri elde etmemenin bedeline bağlı olmaktadır. Potansiyel bir başlangıç noktası belirlemek için, 1000 deliğin değerinin paraya çevrilmesi gerekmektedir.⁸⁸

Bu bilgi olmaksızın, kaynak tahsisi sürecinde diğer faaliyetlere oranla daha çok değer yaratacak faaliyetlerin tanımlanmasını sağlayacak araçların hiçbiri işlev göremeyecektir. Bu nedenle her şeyden önce, kullanıcı değerini sürekli kılmaya odaklı bir araç geliştirilmesi gerekmektedir. Değerin tanımlanması, müşteriye anlama temelleri üzerine kurulmuştur.⁸⁹

Paylaşılan kaynakları kullanarak kullanıcıya değer sağlayan kaynak tabanlı pazarlama yönetim modeli oluşturulduktan sonra, bu değerlerin üstün bir performansı garanti edecek **kaynaklara transfer edilmesini sağlayan bir politikaya** gereksinim

⁸⁶Brent N CHUN, David E. CULLER, “Market-based Proportional Resource Sharing for Cluster” www.cs.ucsb.edu/~rich/class/cs595-econ/millennium.pdf

⁸⁷ Jeffrey GITOMER, **Satışın Küçük Kırmızı Kitabı**, (Çeviri: Serdar Okar, Sistem Yayıncılık, Temmuz, İstanbul, 2006), s:64

⁸⁸ Jeffrey J. FOX, **Pazarlama Süper Starı Nasıl Olunur?** (Çeviri: Elçin KAFALI, Kilim Matbaası, Nisan, 2007), s:36

⁸⁹ CHUN, CULLER, **a.g.e.**

vardır. Bu politikanın bunu başarabilmesi için, ekonomik mekanizmaların tasarımıdaki amaç ve ölçütleri belirleyen özelliklere sahip olması gerekmektedir⁹⁰

Pazarlama kaynaklarını, yeteneklerini ve müşteri değerini tanımlamaya yönelik çalışmalar son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Bu konuyla ilgili olarak geliştirilen iki temel kavram **pazarlama özellikli kaynaklar** ve **pazar tabanlı varlıklardır**.

Pazar tabanlı kaynaklar, değer artıran stratejilerin üretilmesine ve uygulanmasına olanak sağlayan fiziksel ya da fiziksel olmayan özelliklerin bileşkesi olarak tanımlanabilmektedir. İşletmenin fiziksel olan ya da olmayan kaynakların etkililiği ve etkinliği de işletmenin içsel ya da dışsal çevresiyle ilgilidir. Pazar tabanlı kaynaklar, bir işletmenin ele geçirdiği, geliştirdiği, büyüttüğü ve hem işletme içi hem de dışı amaçlar düzeyinde örgütsel katkıları ifade etmektedir. Pazar tabanlı kaynaklar ilişkisel ve entelektüel olmak üzere iki türdür. İlişkisel pazar tabanlı varlıklar, güven ve ün gibi faktörlere dayanmasından dolayı her işletmenin müşterileri ile arasında rakipler tarafından taklit edilmesi güç ve nadir kapalı ilişkiler geliştirme olanağı sağlamaktadır. İlişkisel kaynaklar genellikle soyut nitelikte, ölçülmesi zor ve bu yüzden geliştirilmesi kolay olmayan bir nitelik sergilemektedir. İşletmenin dışındadır ve nadiren işletmenin içinde mevcut ya da sahip olunmaktadır.⁹¹

Entelektüel pazar tabanlı varlıklar, işletmenin rekabetçi çevresiyle ilgili olarak sahip olduğu bilgi tipleridir. İşletmeler, talepte tüketici tercihleri ve ürün arzı arasındaki heterojenlikten dolayı bazı temel stratejik ve bilgisel problemlere sahiptir. Böylesi fırsatlar, strateji geliştirme ve uygulama yoluyla sistematik olarak ele geçirme, yayma ve bu faaliyetlere rehberlik eden bilginin kullanımıyla elde edilmektedir. İşletme stratejisi, pazar bölümünün tanımlanması ve seçilmesi, uygun önermelerin geliştirilmesi ve talep edilen ürünleri üretmek için gerekli kaynakların tahsisini içermektedir. Bunun sağlanabilmesi için işletme, derin ve kapsamlı bir müşteri bilgisi sağlamak için önemli miktarda zaman, enerji ve para harcamak zorunda kalmaktadır⁹²

⁹⁰ Aynı

⁹¹ D.J. CONSTANTIN, R.F. LUSH, **Understanding Resource Management**, (Oxford, The Planning Forum, 1994), s: 50-52

⁹² R.K. SRISVASTAVA "The Resource-based and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage", **Journal of Management**, (vol:27, 2001), s:779

Pazar tabanlı yetenekler ise, pazar yönlülük ve pazar tabanlı tamamlayıcı yetenekleri kapsamaktadır. Pazar yönlülük, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan en önemli pazarlama kültürüdür. Pazar yönlülük, öğrenme yönelimini ve pazarı derinlemesine ortaya koyan bir kültür düzeyidir. Pazar yönlülük işletmenin kültürüne iyice yerleşmiş olabilir. Pazar yönlülük bir çeşit kuramsal yapıdır; kültürün yerleşmesine ve strateji seçimine rehberlik eder. Pazar yönelimi, rekabetçi tehditlere ve müşteri taleplerine karşılık vermek ve en iyi konum olan sürdürülebilir rekabetçi üstünlük oluşturabilmek için işletmelere temel teşkil etmektedir.⁹³

5.3 Teknoloji

Hemen hemen bütün işkollarında en temel sorun, aynılaşmaktan kaynaklanmaktadır. Aynılaşma sorunundan kurtulmanın yolu ise farklılaşmaktan geçmektedir. Yani, müşterilerin istediği veya isteyebileceği ama rakiplerin henüz sahip olmadıkları özelliklere sahip ürün ve hizmetleri sunabilmekten geçmektedir. Bunu yapabilmek ise ancak yenilikle sağlanabilmektedir.

Yenilik, daha önce kimsenin aklına gelmemiş ürün, hizmet veya iş modeli özelliklerini hayal edip bunları hayata geçirmek ilgili olan yaratıcı faaliyetlerle ilgilenmektedir. Diğer bir deyişle yenilik, icat etme fiilinin günümüzdeki karşılığını oluşturmaktadır. Bugüne dek kimsenin düşünmeyi akıl edemediği, ama bu yeniliğin sunulması düşünülen hedef kitle tarafından benimsenecek ve bu yolla işletmenin farklılaştırılmasına yol açacak tüm yeni buluşlar, yenilik olarak kabul edilmektedir.⁹⁴Yenilik süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete yeni ya da geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmete dönüştürmek olarak tanımlanabilmektedir.⁹⁵

⁹³ R. F. HURLEY, T. M. HULT, "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: A Integration and Empirical Investigation, **Journal of Marketing** (vol:62, 1998), s: 43

⁹⁴ Arman KIRIM, **Farklılaşmanın En Etkin Yolu: Deneyim İnnovasyonu**, (Fed Training Yayınları İstanbul, Kasım, 2006), s:6

⁹⁵ Erdal KARAMERCAN, "CEO'nun İnovasyon Ajandasında Ne Var?", **Capital**, (Yıl:14, No:10, Ekim, 2006), s:94

Teknolojinin özellikle de Internet'in etkisi ile değişim ve ilerleme hızı iyici artmıştır. İşletmeler, artık yeni talepleri teşhis eden ve onlara hızla yanıt üretebilecek sistemler oluşturmak durumundadır. Teknoloji yoğun bir çevrede girişimcilik faaliyetleri, yeni bir pazar olanağı aramaktan daha çok teknolojik gelişmeleri ortaya çıkarmaya yönelik olarak geliştirilmektedir. Bu durum ise, yenilik (inovasyon) aracılığıyla sağlanabilmektedir. Yenilik, yeni teknolojilerin ya da teknoloji bileşimlerinin ticarileştirilmesini ifade etmektedir. Bu teknolojiler, girişimci tarafından geliştirilmemiş olabilmektedir; ancak, girişimci bunları ilk defa ticaretini yapan kişi olmaktadır.

Bazen yeni teknolojiler, yeniliğin önemli kısmını oluşturmakta ve tüm dikkatleri üzerlerine toplayarak öne çıkabilmektedir. Bu yeni teknolojiler diğer bazı zamanlardaysa gözlerden saklı kalmakta ve sadece ona hizmet veren teknik insanlarca fark edebilmektedir. Teknolojik değişim yenilikleri üç şekilde tetikleyebilmektedir:⁹⁶

- **Ürün ve hizmetlerin sunumunda:** İşletmenin pazara sunduğu ürün ve hizmetlerdeki değişim ya da tamamıyla yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi, en kolay fark edilen yenilik çeşididir. Çünkü müşteriler daha ilk elden değişiklikleri görebilmektedir. Tüketiciler, günümüzün bu hızlı değişen pazar yapısında, bu türden önemli ve yinelenen teknolojik değişimleri bekler duruma gelmişlerdir. Ürün-tabanlı teknolojik yeniliğin örnekleri arasında cep telefonlarında ve otomobillerdeki sık sık yapılan yeni özellikler gösterilebilmektedir.
- **Süreç teknolojilerinde:** Teknoloji yeniliği ele alınırken, aslında işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin performansını artıran yenilikler kastedilmektedir. Örneğin, hafıza devrelerini ele alırken aslında kapasitelerini, erişim hızlarını ve hatta enerji tüketimleri gibi. Ürünün imalatının ve servis ulaştırılmasının bütünleyici parçalarında değişiklikler, daha iyi ve daha hızlı ve daha az masraflı ürünler ve hizmetlerle sonuçlanabilmektedir. Bu süreç teknolojisindeki değişimler genellikle müşteriler tarafından görülmez ama ürünün rekabetçi pozisyonu için yaşamsaldır.

⁹⁶ “İnavasyon: Kalıcı Değerler Nasıl Yaratılır?”, **Capital Knowledge Wharton**, (Doğan Burada Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş.), s:6

- **Muktedir kılan teknolojiler:** Muktedir kılan teknoloji, bir ürün ya da sürecin işlevselliğini değiştirmek yerine bir işletmenin stratejisini çok daha hızlı uygulanmasını ve zamanı rekabetçi üstünlük kaynağı olarak bir kaldıraç gibi kullanmasını sağlamaktadır. Örneğin bilgi teknolojileri, bilginin değer zinciri içerisinde yer alan pek çok farklı katılımcı arasında değiş-tokuşa hizmet etmektedir. Daha yakın bir iletişim, iş süreçlerinin ürün geliştirmeden tedarik zinciri yönetimine doğru hızlanmasını sağlamaktadır.

Yenilik faaliyetleri, bir işletmenin başarısını ve finansal durumunu açıklarken çevre; yeni işletmelere hızlı teknolojik değişimler, rekabetçi faaliyetler ve sürekli değişen pazar koşulları yoluyla tehditler uygulayabilmektedir. Ancak işletmeler, bu tehditlere karşı bazı stratejik kararlar alabilmektedir. Bu stratejik kararlardan birisi de yeni küçük işletmeleri de içeren teknoloji temelli işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün devam ettirilmesinde temel faktör olarak sayılabilen yeni teknolojileri ele geçirmek ve korumak gelmektedir.⁹⁷

Yenilik iki şekilde sağlanabilmektedir: ürün/hizmet yeniliği (bir işletme ne üretmektedir) ve eylemsel yenilik (bir işletme işini nasıl yapmaktadır). Çoğu işletme birincisi üzerine odaklansa da, ikincisi de aynı şekilde önem taşımaktadır. İşletmeler, rakipler tarafından çıkarılan yeni ürün ve hizmetleri hızla kopyalayıp taklit edebildikleri için, yeni operasyon biçimleri sunularak farklılaşma yolunda büyük fırsat yakalanabilmektedir. Çünkü bunları kopyalayıp çok daha zor olmaktadır. Yenilik, yeni bir düşünme biçimi ve işleri daha iyi yapmaya dönük arayışa dört elle sarılmaktır. Eylemsel yenilikte, müşterilere daha düşük maliyetlerle daha yüksek değerler yaratan yenilikçi süreçler oluşturmak amaçlanmaktadır.⁹⁸

Yenilik, bir işletmeye rekabetçi üstünlük ve kâr sağlamaktadır. Ancak, böylesi bir üstünlük çok uzun ömürlü olamamaktadır. Yeni ürünün sağladığı başarı, aynı ürünü daha düşük fiyata ve daha farklı yollarla müşterilere sunma amacına sahip taklitçileri de

⁹⁷ Donna J KELLEY, Mark P RICE, "Technology-based Strategic Actions in New Firms: the Influence of Founding Technology Resources", **Entrepreneurship: Theory and Practice** (Fall, Issue, 2001)

⁹⁸ Michael HAMMER, "Yeniden Yapılanma: İlerlemenin Hızı Arttı, Şimdi Esnek Sistem Zamanı", **Capital**, (Yıl:14, No:10, Ekim, 2006), s:135

beraberinde getirmektedir. Ekonomik değerlerin paydası olan zaman, neredeyse tüm üstünlükleri modası geçmiş bir duruma getirmektedir.

Hala rekabette çok önemli olmasına rağmen işletmeler, yeniliğin işletme stratejisinde etkili bir şekilde kullanılmasına ilişkin bir yöntemi geliştirememişlerdir. Bir işletmenin uygun araçları kullanarak rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmesi incelenmesi gereken önemli bir unsurdur. Kişisel bilgisayarlar endüstrisinden örnek verilirse, Microsoft'un MS-DOSS ve Lotus 1-2-3 programları, piyasaya sürüldükten 10 yıl sonra bile fiyatı ve ürün tasarımı bakımından çok fazla değişmemiştir. Ancak kişisel bilgisayarların donanım yönü ise fiyat rekabeti ve pazara yeni rakiplerin giriş hızı bakımından çok hızlı bir yenilik düzeyi göstermektedir. IBM ve Compaq tarafından satılan donanım ürünleri, iki yıldan az bir sürede ürün hayat eğrisini tamamlamaktadır. Microsoft, IBM ve Compaq çok farklı yönetim yetenekleri ve endüstri yapısındaki çeşitlilik bakımından çok iyi yönetilmekle birlikte tam bir cevap sağlayamamaktadır.

Uçak endüstrisinde ise birkaç yıllık yasal düzenlemeler birlikte People Ekspres yoğun rekabete dayanamayarak iflas ederken, Pitsburg'un kontrolünü eline geçiren USAir, endüstrinin büyük bir bölümünü ele geçirmiş ve büyük kârlar elde etmiştir. Telekomünikasyon sektöründe AT&T tarafından the Bell Operating Companies'e satılan ofis malzemeleri 12 yıldan fazla bir sürede ürün hayat eğrisini tamamlarken, Motorola'nın avuç içi boyutundaki cep telefonları ürün hayat eğrisini iki yıldan kısa bir sürede tamamlamaktadır. Aynı endüstride çalışan işletmeler arasında, tamamen farklı ürün hayat eğrilerinin nedenleri oluşturan faktörlerin başında, yöneticilerin işletmelerinin eşsiz kaynaklarını (temel yeteneklerini) ve strateji geliştirme süreçleri ile ilişkilendirmeleri gelmektedir.⁹⁹

Türkiye'de yenilik alanında öne çıkan işletmeleri arasında Turkcell, Arçelik (136 patenle Türkiye'nin patent şampiyonu), Vestel, Garanti Bankası, Akbank, Petrol Ofisi Boyner, Beko, Ülker, Ford Otosan, Efes Pilsen, Fortis, Fiat Tofaş gibi işletmeler sayılabilmektedir.¹⁰⁰

⁹⁹ Jeffrey R. WILLIAMS, "How Sustainable is Your Competitive Advantage?", **California Management Review**, (Bahar, 1992), sf:29

¹⁰⁰ İnavasyon Şampiyonları, **Capital**, (Yıl:14, Sayı:11, Ekim, 2006), s:75

Bilgi sistemleri araştırmacıları, işletmenin bilgi teknolojilerini genişletecek yatırımlar yaparak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edebileceklerini ifade etmektedirler. Ancak, böylesi bir üstünlük sadece en üstün teknolojinin kullanılmasından elde edildiğinde çok kısa ömürlü olmaktadır. Önceleri rekabetçi üstünlük sağlayan bilgi sistemleri çok kısa sürede rekabetçi gerekliliklere dönüşmektedir. Üstün bilgi sistemleri, yüksek düzeyde bilgi teknolojilerinin yönetim yeteneğine ve hat yöneticilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamak üzere sürekli çaba göstermesine bağlı olarak yaratılabilmektedir.

Bilgisayar sistemlerine dayalı bilgi sistemlerini kullanan yetenekler, işletmeler arasında stratejik üstünlüğe götüren bazı koşulları yaratan bir araç olarak görülmektedir. Bilgi teknolojilerinden kaynaklanan rekabetçi değer, örgütsel kaynaklar arasındaki tamamlayıcı ilişkilerin kullanıcı ve yöneticilerinin ileri görüşlü ve yetenekli faaliyetlerinden sağlanabilmektedir. Bilgi teknolojilerine yatırım yaparak rekabetçi üstünlük elde etmek isteyen işletmeler, bilgi sistemleri kapasitelerini geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bilgi sistemleri kapasitesi, örgütsel kaynakların ele geçirilmesi, tasarımı, kullanılması ve uyum düzeyini ifade etmektedir.

Bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlardan sağlanan yararlarla rekabetçi değer elde edilmesi sürecini açıklayabilmek, bilgi sistemleri uzmanları için önemli bir sorun oluşturmaktadır. Araştırmacılar, bilgi teknolojilerinden sağlanacak rekabetçi değerin sağlanmasında etkili olan faktörleri tanımlamaya çalışmıştır. Bunlardan bazıları, etkili stratejik bilgi sistemleri planlaması, işletme- bilgi teknolojileri stratejik ortaklığı, bilgi teknolojileri altyapı kapasiteleri, tamamlayıcı bilgi teknolojileri varlıkları bulunmaktadır.¹⁰¹

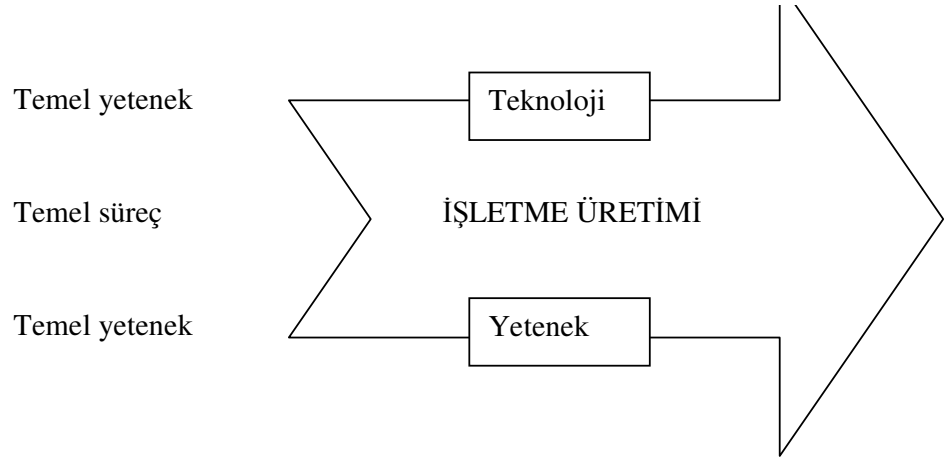
Teknoloji tabanlı işletmeler, büyümek istediklerinde iki temel kaynak olan işletmenin sahip olduğu yenilikçi teknolojileri ve işletmede çalışan bireylerin sahip oldukları yetenekleri geliştirmekle işe başlamaktadırlar. Ancak işletmenin sahip olduğu kaynakları incelenmeli ve aynı zamanda patent, ürün portföyü, marka bilinci, dış çevre ya da müşterilere ilişkin bilgi v.b. işletmenin bilgi donanımı gibi çok daha fazla kaynağı

¹⁰¹Gerald GRANT, Jonathan LIEBENAU, "The Strategic Dimension of Information Systems Capability: an Evolutionary and Resource-based Theory"

www.management.wharton.upenn.edu/multiSratConf/docs/park.doc

düzenlemesi gerekmektedir. Yeni doğan pazarda, pazar ile ilgili olarak pazara giriş ve işletme olasılıkları ve kaynaklarını kullanarak başarılı olunabilmesi ile ilgili olarak birçok fırsat bulunmaktadır. Ancak, pazar olgunlaştıkça teknoloji ve yetenekleri en iyi şekilde kullanan işletmeler başarılı olabilmektedir. İşletmenin temel kaynaklarını kullanarak işletme fırsatlarının yaratılması süreci, işletmenin temel süreci olarak adlandırılabilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, işletme üretimi kâr sağlayan temel süreçlerdir. (şekil: 2) Temel kaynaklar ve temel süreçler birbirleriyle çok yakın ilişki içerisinde. Yüksek bir yenilik yapma oranına sahip olabilmek için temel kaynaklar ve süreçler, sürekli geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir. Teknoloji kaynağının geliştirilmesi için teknoloji yönetimi teorilerinden ve yetenek kaynağının geliştirilmesi için insan kaynakları teorilerinden yararlanılabilmektedir ¹⁰²

Şekil-2: Teknoloji Tabanlı İşletmelerde Sahip Olunan Temel Kaynak Ve Temel Süreçler



Kaynak: BERGFORS, BÖRJESSON, a.g.e, s:11

¹⁰² Markus BERGFORS, Martin BÖRJESSON, "Strategic Intellectual Resource Management: Emerging Concept of New Technology-based Firm Development", **Luleå University of Technology**, (Luleå, December, 2003), s:11

5.4. Finans

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların bir diğer özelliği ise giriş engeli yaratmalarıdır. Kaynakların yapılarından kaynaklanan bu engeller, işletmenin bu kaynakları kullanma şekline bağlı olarak kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu engeller, kaynakların ve onların elde ediliş biçiminin yarattığı bir zenginlik olarak görülebilmektedir. İşletmenin amacı, rakiplerin bu kaynaklara doğrudan ya da dolaylı olarak ulaşmasını güçleştirecek bir durum yaratmaktır. Makine kapasitesini örnek olarak vermek gerekirse; kaynakların kullanımından doğan ölçek ekonomisi, kaynak engellerine dönüşebilmektedir. Kaynaklar açısından, atıl kapasitenin rekabet gücünü azaltmasından ve gelirlerin düşmesine neden olmasından dolayı işletmeler olanaklı olduğunca kapasitelerini tam anlamıyla kullanmakta ve ölçek ekonomisinin sağladığı maliyet üstünlüklerinden yararlanmaktadırlar. Pazara yeni girenlerin kaynaklara ulaşamaması ya da uygun maliyetlerde ulaşamamasından dolayı, üretim giriş engelleri kaynak engellerine dönüşmektedir. Aynı durum üretim deneyimi içinde söz konusu olmaktadır. Diğer bir deyişle eğer lider, üretim stratejisini başarılı bir şekilde yürütebiliyorsa, pazara yeni girenler, daha düşük maliyetlere sahip önceki üreticilerle mücadele etme deneyimini yaşamak zoruna kalmaktadır. Pazara sonradan girenler bu deneyimlere sahip olmak için daha çok bedel ödemek zorunda kalacaktır. Diğer yandan pazarda var olan işletmeler, yeni girenlerle oranla daha az deneyime sahip ise, pazara sonradan girenleri maliyeti azalmaktadır.¹⁰³

Finansal kaynaklar nadiren eşsiz ve taklit edilmesi güç olan kaynaklar içinde yer almasına rağmen, rekabetçi üstünlük kaynağı olabilmektedirler. Güçlü nakit akışı, düşük borçlanma oranı, güçlü kredi oranı, düşük faizli kredilere ulaşabilme, güvenilirlik ününe sahip olma, stratejik esneklik sağlayan üstünlükler arasında sıralanabilmektedir. Güçlü bir finansal pozisyona sahip olan bir işletmeler, yeni fırsat ve tehlikelere daha kolaylıkla cevap verebilmekte ve finansal açıdan daha güçsüz olan rakiplerine oranla daha az paydaş baskısı altında kalmaktadırlar.

Toplam kâr marjı, net kâr marjini gibi finansal rasyolar işletmenin finansal gücünü ve yeni büyüme stratejilerini uygulayabilme konusundaki yeteneğinin tanımlanmasında

¹⁰³ WERNERFELT, a.g.e. s:119

kullanılmaktadır. İşletmeler çoğunlukla bu oranların yıllar içindeki seyrini izlemektedir. Bununla birlikte, işletme göreceli olarak finansal gücünü değerlendirebilmek için kendi sonuçlarını rakiplerin sonuçları ya da endüstri ortalaması ile karşılaştırabilmektedir.

Kârlılık oranları, finansal başarıların ölçülmesinde en çok kullanılan yöntemdir. Bu oranlar, yöneticilere uygulanmakta olan stratejilerin ne kadar başarılı olduğunu ölçmede bir barometre sağlamakta ve yöneticileri kötüye giden süreçler konusunda ve alınması gereken radikal kararlar konusunda uyarılmaktadır.

Dış paydaşlar; kâr bölüşümü, sermaye artırımını, bölüşüm kararları ve gelecekteki kârların paylaşımı ile ilgili olarak en önemli belirleyici olduklarından dolayı kârlılık rasyolarında kritik bir rol oynamaktadırlar. Likitide rasyoları, işletmenin kısa dönemli borçlarını ödeyebilme yeteneğinin tanımlanmasında kullanılmaktadır. Finansörler, likitide eksikliğini acil, çözümlenmesi güç sorunlara neden olmasından dolayı özellikle bu oranla ilgilenmektedir. Yetersiz likitide, işletme performansının düşük olduğunu bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Ancak, bu daha uzun dönemli bir finansal gereksinim olduğunu da göstergesi de olabilmektedir. Örneğin, işletme göreceli olarak düşük likitide oranına sahip olabilir; ancak, tahvil gibi uzun dönemli borçlanma oranı da düşük olabilmektedir. Bu durumda işletme tahvil satarak, nakit akışını artırabilmekte ve böylece likitide oranı yükseltebilmektedir. Sonuç olarak, işletme finansal gücü saptamak için likitide oranının ölçülmesi ve eğilimlerin izlenmesi gerekmektedir.

Kaldıraç oranı ise, işletmeyi iflasa kadar götürebilecek finansal risklerin ölçülmesinde kullanılabilen bir diğer ölçüm aracıdır. Halka açık bir işletme iflas ettiğinde; paydaşları, personeli, kredi verenleri, yöneticileri ve tedarikçileri bu durumdan çok fazla etkilenmektedir. Örneğin, ABD havayolları 11 Eylül 2001' den önce öyle düşük likitide oranına ve o kadar yüksek kaldıraç oranına sahipti ki; hükümet faaliyetlerine devam edebilmesi için milyonlarca dolar kredi vermek zorunda kalmıştır.¹⁰⁴

Finansal rasyoları dışarıdan gözlemlemek ve ölçmek zor olabilmektedir. Örneğin yıllık kredi satışları finansal raporlarda yer almamaktadır. Bu nedenle, varolan bilgileri

¹⁰⁴ Jeffrey S. HARRISON, *Strategic Management of Resource and Relationships*, (John Wiley & Sons, 2003), s: 80

kullanmaya odaklanılması gerekmektedir. Örneğin satış bilgisi ve toplam varlıkların dönüşüm oranını hesaplamak için kullanılabilir.

Finansal kaynaklar oldukça rekabetçi bir çevrede, giderek önem taşımaya başlamıştır. Güçlü finansal kaynaklar, rekabetçi üstünlüğün diğer formlarının olmadığı durumlarda oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Aynı zamanda, eşsiz, değerli taklit edilmesi güç yeteneklere yatırım yapma yeteneği mevcut finansal kaynaklara bağlı olmaktadır.

Bu nedenlerden dolayı stratejistler, sürekli gelir getiren varlıkların özelliklerini tanımlamaya çok fazla zaman ve enerji harcamaktadırlar. Eşsiz kaynaklar, normalin üstünde kârların kaynağını oluşturmaktadır. Ancak eşsiz olmak, varlığın değerli olabilmesi için tek başına yeterli bir koşul teşkil etmemektedir. Kıt ve eşsiz kaynaklar, yüksek verimliliğe sahip oldukları gibi aynı zamanda, kıt olduklarından dolayı büyük bir rekabete neden olarak büyük bir maliyet kalemi oluşturabilmektedirler. Bu yüzden bir kaynağın eşsiz olması yanında taklit edilemeyecek, nadir, ikame edilememe özelliklerine de sahip olması gerekmektedir. Bu türü özel kaynaklara dayalı rekabet üstünlüğü, işletme bu kaynakların kullanılmasını içeren faaliyetlerine devam ettiği sürece elde tutulabilmektedir. Ne yazık ki, pazar ve teknoloji çoğunlukla öngörülemeyen gelişmeleri içermektedir. Bu gelişmeler, yatırımları riskli hale gelmesinde en önemli nedenleri oluşturmakta ve bu durum ise yatırımların finanse edilmesini daha da zorlaştırmaktadır.¹⁰⁵

Stratejik kaynakların diğer bir özelliği olan saydam olmama özelliği, bu kaynakların taklit ve ikame edilmesini güçleştirirken diğer yandan da yatırımcıların, fonlarını harcamak için gereksinim duydukları kritik bilgilere ulaşmasına engel olduğunda mevcut fonları kısıtlayıcı bir etki de yapabilmektedir. Varlıkların özellikleri, fon ve likitide eksikliğinin yarattığı maliyetlerin işletmenin sahip olduğu kaynaklara bağlı olmasından dolayı sermaye yapısı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

¹⁰⁵ H. Kurt CHRISTENSEN, Cinthia.A. MONTGOMERY, "Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure" **Strategic Management Journal**, (Vol:2, No:4, 1981), s:322

Fon sıkıntısı olduğu durumlarda, işletmenin yeniden örgütlenme ile liktidadasyonun yeniden düzenlenmesi halinde, işletmenin belirli kaynaklarının değer kaybına uğraması sözkonusu olabilmektedir. Oldukça spesifik kaynaklar, iflas halinde borç verenlere çok sınırlı sayıda koruma sağlamasından dolayı, spesifik kaynaklar ve finansal düzey arasındaki zıtlığı güçlendirecek şekilde borç veren risk primlerini de faiz oranlarına ekleyerek bu kaynakların maliyetinde belirli bir artışa neden olmaktadır.¹⁰⁶

İşletmenin finansal yapısı, finansal sorumluluklarının karışımını ifade eder. Finansal sermaye en belirsiz ancak buna karşın işletme için en kritik kaynak olduğu için, kredi verenler işletme üzerinde kontrol sağlamaktadırlar. Borçlar ve özvarlıklar, işletmenin iki temel finansal sorumluluğunu; kredi verenler ve sermaye sahipleri ise işletmeye yatırım yapan iki temel grubu ifade etmektedir. Kredi verenler düşük düzeyde kontrol gücüne sahip iken belirli düzeyde gelir elde etmekte ve yatırımları belirli kontratlarla korunmaktadır. Sermaye sahipleri, artan oranda gelir elde ederken, riskin büyük bir kısmına katlanmakta ve karşılıklı olarak kararlar üzerinde kontrol sahibi olmaktadır.

Özsermaye ve borçların seçimi ile ilgili kararlar, yönetim araştırmasında önem taşımaktadır. Finans disiplini incelendiğinde strateji ve stratejik çıktılar ilgili araştırmaların sonuçları, bu konunun büyük bir önem kazanmasına olanak sağlamıştır. Finans yöntemi ve miktarının işletme stratejisi ile çok yakından ilişkili olduğuna dair uygulamalı kanıtlar olmakla birlikte bazı araştırmacılar, strateji/finans etkileşimini incelemektedir. İşletme, bazılarının rekabetçi üstünlüğe katkıda bulunduğu kaynaklar topluluğudur. Sermaye yapısı ile ilgili kararları da içeren işletmenin finansal yönetimi, işletmenin kaynaklarının yönetimi ve fonların kullanımı ile ilgilidir. İşletme stratejik varlıklarla ilgili olarak sermayesi arttığında fon sağlayanlarla (bunlar kredi verenler ya da sermaye sahipleri olabilir) etkileşime geçmektedir. Nakit akışının doğru bileşimi bu fon tedarikçileri ile etkileşimden doğmaktadır. İşletme yabancı kaynak/özsermaye rasyosu nakit akışının sermaye sahipleri arasında dağıtımını tanımlamaktadır.¹⁰⁷

¹⁰⁶ José David VINCENTE, "Specificity and Opacity As Resource-Based Determinants of Capital Structure: Evidence for Spanish Manufacturing Firms", **Strategic Management Journal**, (Vol:22, 2001), s:159

¹⁰⁷ Rahul KOCHHAR, "Strategic Assets, Capital Structure and Firm Performance" **Journal of Financial and Strategic Decisions**, (Vol:10, No:3, Fall, 1997)

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

1. REKABET

Küreselleşme, iş hayatının yapısını sürekli olarak değişmesine neden olmuştur. Sınırların kalkması ile işletmeler, dünyanın en iyi işletmeleri ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır.

Rekabet, “evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi, ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürülebilirlik yeteneğini kazanmaktır”. Bir anlamda var olma ve var kalma savaşı olan rekabet, stratejik bir düşünce yapısını, belirli stratejik analizleri ve bilinçli uygulama kurallarını benimsemeyi gerektirmektedir. Diğer canlılar gibi insanların da doğal bir rekabetçi ortam içinde varlığını sürdürme zorunlulukları, onları doğuştan rekabetçi düşünce tarzı ve taktikleri ile donatmış durumdadır. İşletmecilik, bu doğal düşünce ve davranış şekillerini ekonomik ortamlara uyarlama tekniğidir.¹⁰⁸

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. **Rekabet** ile ilgili diğer bir tanım ise “kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış” olarak tanımlanabilir. Bu tanımda beş önemli unsur vurgulanmaktadır:¹⁰⁹

- Bunlardan birincisi **amaçtır**. Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir. Bu amaç iktisadi alanda kar

¹⁰⁸ <http://www.evlem.com/strateji/wrekabet.htm>

¹⁰⁹ Erdal TÜRKAN, “Rekabet Nedir ?” <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm>

maksimizasyonu, siyasi alanda oy maksimizasyonu vs olabilmektedir. Bolluk ortamında rekabetin olmasına gerek olmayacaktır.

- İkinci unsur ise **kural ve kısıtlamalardır**. Rekabet, oyuncuların istedikleri gibi davranabilecekleri bir oyun değildir. Rekabet ortamında rakiplerin oyuna girişinin engellenmesi veya zorla saf dışı bırakılması, egemen durumun kötüye kullanılması, rakipler arasında anlaşma ya da hile yapılması vs. yasaklanmıştır. Böyle durumlarda rekabet ihlali veya haksız rekabet söz konusudur.
- Tanımda vurgulanan üçüncü unsur, **temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alınmasıdır**. Bu temel özgürlükler, iktisadi alanda girişim özgürlüğü, akit özgürlüğü, mülkiyet özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü, seyahat özgürlüğü olarak ifade edilebilmektedir. Siyasi alanda ise bu özgürlüklere ilaveten; düşünce ve ifade özgürlüğü, seçme seçilme özgürlüğü ön plana çıkmaktadır. Özgürlüklerin amacı, oyuncuların mümkün olabilen en iyiye ulaşmalarını sağlamaktır. Ayrıca özgürlükler yarışa giriş ve yarıştan çıkış serbestliğini garanti etmektedir. Yarışa giriş veya çıkışa sınırlama getirilmesi rekabeti sınırlayıcı etkiler yapar. Özgürlüklerin diğer önemli bir rolü şeffaflığı sağlamasıdır. Şeffaflığın olmadığı bir ortamda oyuncuların en doğru kararları almaları mümkün olamayacaktır.
- Dördüncü unsur ise, **hiç kimsenin veya kurumun ayrıcalıklı bir konumda olmaması ve hiçbir ayrımcılığın yapılmamasıdır**. Ayrıcalık, yarıştan veya kurallara uymaktan kaçınma veya başkalarının yararlanamadığı bazı destek ve yardımlar alma biçiminde olabilmektedir. Aynı şekilde yarışa katılma, yükümlülükleri yerine getirme veya kurallara uyma konusunda kimsenin farklı bir statüye sahip olmaması gerekmektedir.
- Nihayet rekabetin tanımında son unsur, **oyuncu sayısının birden fazla olmasıdır**. Bazı durumlarda, oyuncuların oyunun kurallarını ve sonucunu tayin edemeyecek kadar çok sayıda olmaları koşulu aranır.

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere rekabet tamamen değer yaratılması ve ele geçirilmesi ile ilgidir. Rekabetçi strateji geliştirmede temel kural, rekabete rakiplerin gözünden bakabilmektir. Başarılı olabilmek için işletmelerin, rakiplerinin üstünde bir performans göstermeleri gerekmektedir. İşletmeden başarılı olması için, rakiplerin

işletmenin güçlü yönlerinden çekinmesini sağlayacak, onların pazardaki rekabetçi konumlarındaki zayıflıkları araştırarak ve bu açık noktalara karşı harekete geçmesini sağlayacak doğru bir rekabetçi strateji geliştirmesi beklenmektedir.¹¹⁰

2. REKABETİN DEĞİŞEN NİTELİĞİ

1990'lı yıllar önemli derecede yoğun bir değişime sahne olmuştur. Her şey değişmekte, rekabet artmakta, yönetim anlayışları sorgulanmakta ve sektör ayrımları anlamsız hale gelmektedir. Dünyanın en büyük elektrik işletmelerinden biri olan General Electric, dünyanın sayılı finans kurumlarından biri haline gelebiliyorsa, kaçınılmaz olarak bankacılık sektörünün sınırlarını ve rakiplerini tanımlanma konusunda çok önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Rekabetin bu kadar şiddetlendiği, sektör sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu, müşterilerin daha kaprisli hale geldiği bir dünya da, 1980'li yıllardan kalma rekabet anlayışı ile rekabet edebilmek olanaklı olmamaktadır. Dünya değişmekte ve bu nedenle işletmelerin rekabet stratejilerini sürekli gözden geçirmeleri ve tekrar oluşturmaları zorunluluk haline gelmektedir¹¹¹

Örgütlenme ile ilgili olarak yeni ve etkili yaklaşımlar, farklı bir rekabetçi işletme stratejisine odaklanmaktadır. Bu yeni stratejiler, hem rekabetin yapısında hem de yoğunluğunda değişikliklere dayanmaktadır. Yeni rekabet yapısı, yalın organizasyon yapısının yayılmasından doğmaktadır. Son 30–40 yıldır Toyota tarafından geliştirilen yalın örgüt yapısı, tüm Japonya'da ve batıda yayılmaktadır. Yalın örgüt yapısına sahip bir işletme, yalın başka bir işletme ile rekabet ettiğinde ürün üstünlükleri kısa sürmektedir. Bütün bu işletmeler, ürün teknoloji sanatına ve kısa ürün hayat eğrisine sahiptir. Her ürün üstünlüğü kısa sürede tüm işletmelere uyumlaştırılabilmektedir. Geçmişte, işletmeler ürünlerini farklılaştırma yoluyla geçici bir süreliğine tekel olabilmekte ve bu yolla rekabetten kaçınabilmekteydi. İşletme, bu üstünlüğünü devam ettirebilmek için markaya ve teknolojiye yatırım yapmaktaydı. Ancak ürün ömrü kısa olduğunda, işletme rekabetten kaçınamamakta ve rekabetle karşı karşıya kalmaktadır.

¹¹⁰ http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/sca_main.html

¹¹¹ Arman KIRIM, *Yeni Dünya da Strateji ve Yönetim*, (Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005), s:9

İşletme yine ürünlerini farklılaştırma olanağına sahiptir; ancak, uzun süreli rekabet üstünlüğünün kısa süreli üstünlüklerin toplamı olduğunun farkında olması gerekmektedir.¹¹²

Gelecekte var olmayı sağlayabilecek rekabet anlayışı, bir diğer deyişle geleceğin rekabeti, denemelerden kaynaklanmaktadır. Yöneticinin, ekonomik konjonktürdeki iniş ve çıkışları, büyüme ve gerilemelerini izlerken; girdi ve çıktuları ile işletmesini bu durumlara uyarlaması ve gerekli kararları bu durumlara göre vermesi beklenmektedir. **“Rekabetin çıkarları, kendilerini dengeleyen özelliklere sahiptir”, “kazancın yatırım ve gelişmenin tek yolu olması”** geçerliliğini kaybetmektedir; küresel rekabet anlayışında, **“fiyatın başarının ölçüsü olması”** fikrini geçersiz kalmaya başlamıştır.

İşletmeler artık, pazarı göz ardı ederek zengin teknoloji edinmenin anlamsızlığını, bürokrasinin sağladığı insan ve sermaye gücünün hamallığını yapmanın gereksizliğini ve buna bağlı olarak girişimcilik, esneklik ve yenilikleri ikinci plana atmanın getireceği olumsuz sonuçları ile ilgili olarak değerlendirme yapmaktadırlar. Yeni bir ürünün getirilerini görürken, sırf ileride olmak için boş yere öne geçmenin, zamanı öne almanın anlamsızlığını görmüşlerdir. Yeni teknolojilere milyonlarca dolar yatırıp müşterinin yaratıcı gücünün saptanması yerine, bilgisayarın dediklerini yapan yöneticilerin hataları kanıtlanmıştır. Bütün bu deneyimlerin ortaya koyduğu sonuç, geleceğin yönetimine ve rekabet koşullarına, geleneksel rekabet araçlarını taşımak rekabette başarısızlığı getirecektir. Stratejistlerin bu konuda yapabilecekleri hatalar şu şekilde sıralanabilmektedir:¹¹³

- Ortaklaşa rekabet yerine tek başına rekabete dayalı çalışmak
- Fiyata ve başarıya dayalı satış yapmak
- Gelir / gelişme esasına göre iş yapmak

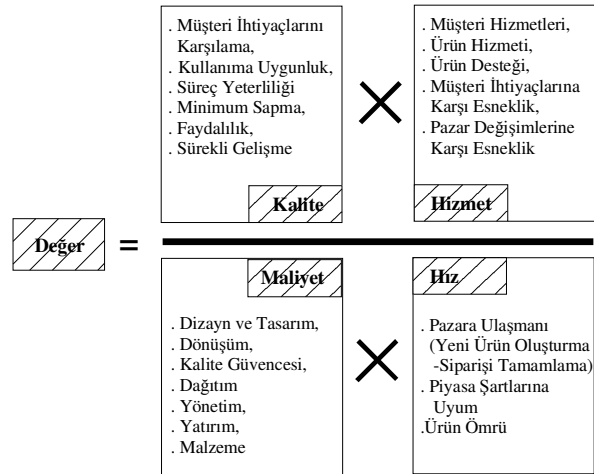
¹¹² Christopher A. Bartlett, “BEYOND THE N-FORM: Toward a Managerial Theory of the Firm”
www.gsia.cmu.edu/bosch/bart.html -

¹¹³Marck HANAN, **Yarının Rekabeti**, (Çeviren: Ziya Kütevin, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996), s:21

- Geleceğin teknolojileri üzerine gereksiz risk almak
- Hep tam kapasite ile çalışmaya önem vermek
- Yatay olarak pazarlamada bulunmak
- Stok bulundurmak
- Sermaye malı taşımak

Pazarda yaşanan bu değişim, yeni değer ve kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni değerler; müşteri için ürün kalitesini geliştirme, hizmet, çevrim zamanının ve maliyetlerin azaltılması, yeniliklerin hızının artırılması ve yeni ürün geliştirme olarak ifade edilebilmektedir. Müşterinin değerler kıstaslarındaki belirleyici unsurlar şekil-3’de özetlenmiştir.¹¹⁴

Şekil-3: Müşteri Değer Kıstası



Kaynak: Johansson ve diğerleri, a.g.e., s:4

Bu yeni değerler, geçmişten çok farklı bir durum arz etmektedir. 1970'lerde ürünün özelliği rekabet için belirleyici olurken, rasyonellik ve maliyet kavramları gizli üstünlük unsurlarını oluşturmaktaydı. Geçen zaman süreci içerisinde; bunlara ilave olarak kalite

¹¹⁴ Henry JOHANSSON, Patrick MCHUCH; A.John PENDLEBURY ve William A WHEELER III; **Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies For Market Dominance**, (John Wiley and Sons., Chichester, 1993). s:4

ve yenilik, estetik, hizmet ve pazara ulaşma süresi de eklenmiştir. Yarının dünyasında rekabetin gizli üstünlükleri ise pazar hacminin arttırılması, pazarların farklılaştırılması ve mükemmeliyet olarak tanımlanacaktır.

Gelişen teknoloji, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması ve artık önceki döneme oranla çok daha fazla seçeneğe sahip olan müşterilerin beklentilerindeki değişiklikler; klasik işletmelerin amaç, yöntem ve temel organizasyon ilkelerinin gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. İşletmelerin böyle bir ortamda, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün ya da hizmeti sunması, ancak gelişmiş insan kaynağı ile mümkün olabilmektedir. Taylorist düşüncede bunu sağlamanın zorluğu zaman içerisinde görülmüş, insan davranışlarını daha farklı bakış açısıyla değerlendirmenin ve süreç odaklı olmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır.¹¹⁵

Böylesi bir çevrede hayatta kalabilmek için işletme; Toplam Kalite Yönetimi, üretim tasarımı, faaliyet temelli maliyet, hedef fiyatlama vb. sistemleri kullanarak **“maliyet, kalite ve ürün özellikleri”** arasındaki üçlemeyi yönetmek zorundadır. Rekabetçi değişikliklerin temeli olarak bu bütünleşik sistemler, işletmeye bir bölümden diğerine hareket etme olanağı sağlamaktadır. Lider olabilmek için işletmenin, sadece en son teknolojiye sahip olması yetmemektedir. Yeni yenilikleri yaratabilecek ve yeni girişimlere girmesine olanak sağlayacak yeni yetenekleri geliştirmek durumundadır. Sonuç ise, çok yönlü ve koordine edilebilir yetenekleri gerektiren strateji değişimidir.¹¹⁶

Günümüzde genel kabul gören yeni küresel yönetim anlayışının beş temel boyut üzerine inşa edildiğini söylemek olanaklıdır. Bunlar; kalite, strateji, sinerji, insan ve bilgidir. Kalite son yıllarda yönetim alanında en çok konuşulan konuların başında gelmektedir. Kalite konusunda, ABD ve Japonya’daki çalışmaların sonucunda “Toplam Kalite Yönetimi” adı altında yeni bir yönetim anlayışı gelmektedir. Bugün için toplam

¹¹⁵ Kadir ARDIÇ, “İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği”, **Sakarya Üniversitesi**, (75. Yıl Armağanı, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 1998)

¹¹⁶ Jay R. GALBRAITH, Edward E. LAWLER III, “The Challenge of Change: Organizing Competitive Advantage” **Tomorrow’s Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamics World**, (Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1998), s:2

kalite yönetimi bir zorunluluktur. Rekabette öncelik tanımamakla birlikte, piyasaya girişin ya da sektörde kalabilmenin asgari koşulunu oluşturmaktadır.¹¹⁷

Strateji ise fark yaratmak olarak tanımlanabilmektedir. Aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektedir. Strateji; müşteri tercihlerinde ve çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözlemleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı yararlar sağlayabilmektir. Rekabetçi bir ortamda yaşamda kalmak için mücadele eden her kurumunun, bu konuda çok ciddi zaman ve emek harcaması gerekmektedir.¹¹⁸

Sinerji, yeni küresel felsefede önem kazanan bir kavramdır. Sinerji, bütünü parçalarını toplamından daha fazla olması anlamında kullanılmakta ve işletmedeki tüm kaynakların ortak bir amaca yönetilmesini ifade etmektedir. Sinerjik yönetim, işletmedeki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin önemi üzerinde durmaktadır.¹¹⁹

Yeni yönetim anlayışının diğer iki önemli boyutu “insan” ve “bilgi”dir. Küçülen dünya ve enformasyon teknolojileri çağı, ister istemez rekabetin “bilgi” odaklı olacağını göstermektedir. Bilginin işlenerek yeni bir bilgi haline dönüştürülmesi yakın bir geçmişe kadar, rekabette bir adım önde olabilmek için yeterli sayılabilmekteydi. Oysaki şimdi, yönetimler sürekli olarak yeni bilgi üretmek ve bunları kısa ve uzun vadeli iş hedeflerinin gerektirdiği amaçlar doğrultusunda sistematik olarak kullanmak durumundadırlar. Global pazarlardaki keskin rekabet ortamında sadece mal ve hizmetlerinin kalitesi ile değil, etkin iletişim performansları ile de yer almak durumundalar.¹²⁰ Günlük yaşamın vazgeçilmez iletişim aracı olan bilgi; yönetim ve organizasyon süreçlerinin en temel, sosyo-ekonomik yaşamın en stratejik kaynağı haline gelmektedir. Bilginin egemen olduğu toplumsal ve ekonomik yaşam; kapsamlı

¹¹⁷ Coşkun Can AKTAN, **Değişim Çağında Yönetim**, (Sistem yayıncılık, İstanbul, 2003), s: 170

¹¹⁸ KIRIM, a.g.e. s:9

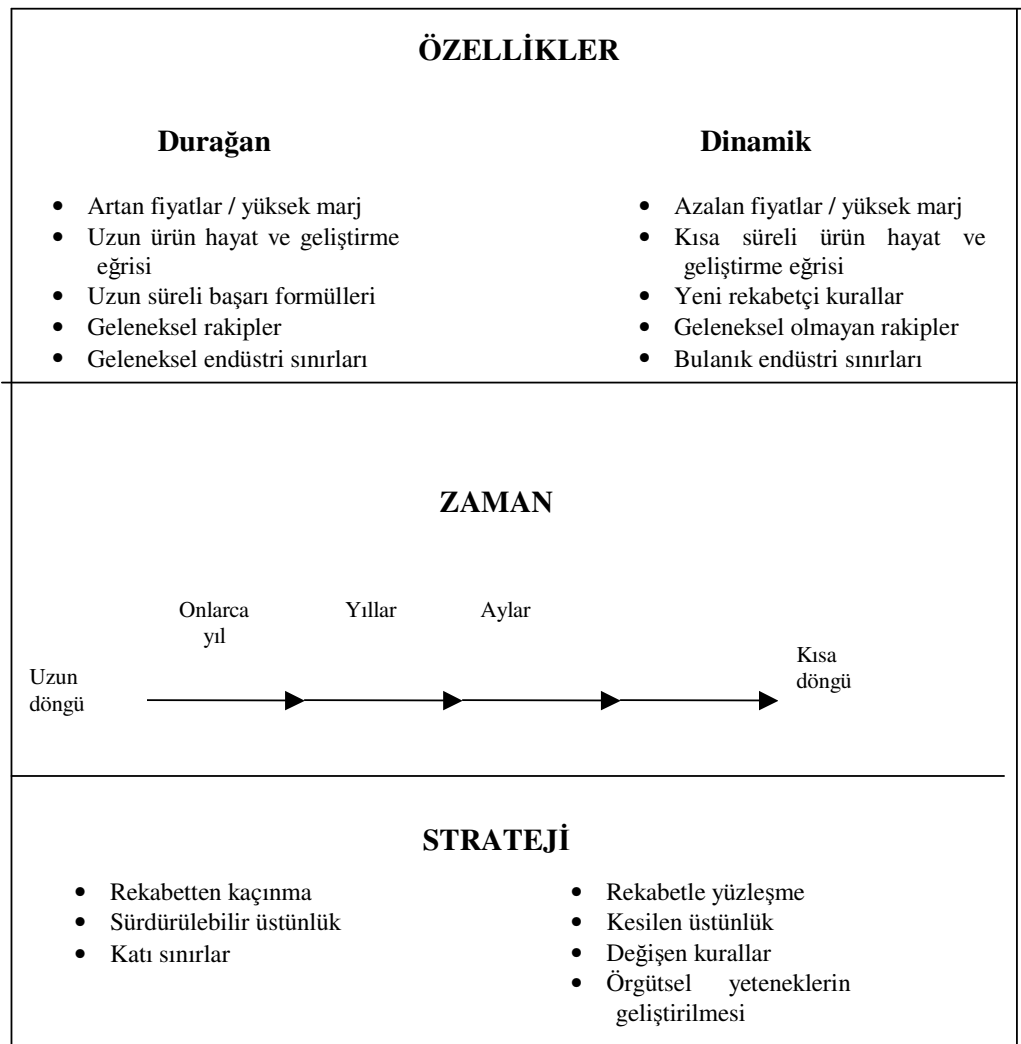
¹¹⁹ Coşkun Can AKTAN, İstiklal Y. VURAL, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Rekabet Dizisi:2, Aralık, 2004), s:124

¹²⁰ Salim KADIBEŞEĞİL, “İletişim Performansı ile Rekabet” www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=112 - 46k

gelişim, etkin bilgi üretimi ve aktarımı, ileri teknoloji kullanımı ve hızlı iletişim nitelikleri ile yapılandırılmış bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi toplumu, bilginin temel üretim faktörü olarak değerlendirildiği, bilgi sektöründe etkinlik gösterenlerin çalışan kesimin büyük bir çoğunluğunu oluşturduğu ve yaşam boyu öğrenmenin kaçınılmaz olduğu bilgi ve teknoloji tabanlı toplumsal ve ekonomik bir aşamadır.¹²¹

Geçmişten günümüze rekabette görülen gelişmeleri **şekil-4**'de verilmektedir.

Şekil-4: Sürdürülebilir Üstünlükler



¹²¹ Adem ÖĞÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Haziran, 2003), s:7

Rekabetin her geçen gün daha da şiddetlendiği globalleşme çağında, “rekabet gücü, rekabet stratejileri ve rekabetçi üstünlük” büyük bir önem kazanmaktadır. Tek tek işletmelerin, endüstrileri temsil eden organizasyonların ve sivil toplum kuruluşlarının ve nihayet hükümetlerin geleceğe yönelik rekabet stratejileri oluşturma konusunda kararlı olmaları ve süratli adımlar atmaları gerekmektedir. Bu bölümde, rekabetçi üstünlük sağlama stratejileri üzerinde durulacak ve rekabet stratejisi geliştirme süreçleri detaylı olarak incelenecektir.

3. REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜN TANIMI

Rekabetin yoğun yapısına bazı işletmeler başarılı bir şekilde uyum sağlarken bazı işletmeler ise başarısız olmakta, pazar payını kaybetmekte ve hatta varlıklarını sürdüremez duruma düşmektedir. Başarılı ve başarısız işletmeler arasındaki farkların araştırılması rekabetçi üstünlük kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Rekabetçi üstünlük, “*sürdürülebilir ortalamanın üzerinde gelir elde edilmesi*” olarak tanımlanabilmektedir.¹²²

Rekabetçi üstünlükle ilgili bir diğer tanım ise, “*bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada üstünlük kazanması*” olarak ifade edilebilmektedir.¹²³ Rekabetçi üstünlük kazanmanın birçok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite üstünlüğü elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemleri arasında sıralanabilmektedir.

Rekabetçi üstünlüğün tanımlanması ve elde edilmesi süreci işletmelerin, varlığını sürdürme de en önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır. Bu tanımlardan hareketle

¹²² Steven TOMS, “Sustained Competitive Advantage and The Modern Labour Theory of Value” **University of York** (Department Paper No:20, ISSN Number: 1743-4041, 2002)

¹²³ Bahadır AKIN, “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266

rekabetçi üstünlüğü, bir işletmenin rakiplerine oranla daha yüksek gelirler elde etmesini sağlayacak belirli özelliklere sahip olması olarak tanımlayabiliriz.

4. STRATEJİK DÜŞÜNME VE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

İşletme stratejisi, bir işletmede amaçları ve hedefleri belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için temel politikaları ve planları üreten karar örnekleridir. İşletmenin sürdürmekte olduğu işletmecilik faaliyetlerini, işletmenin ne olduğunu ya da ne olmak istediğini, işletme sahipleri, çalışanlar, müşteriler ve kamunun ekonomik ve ekonomik olmayan katkılarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır.

Rekabetçi ve rasyonel bir dinamik olarak incelendiğinde stratejinin, yöneticilerin anlamak zorunda oldukları işletme ve müşteriler arasında karmaşık bir sistem yaratan çok sayıda etkileşime dayalı olduğu görülmektedir. Örnek olarak şu gözlemler ifade edilebilmektedir:¹²⁴

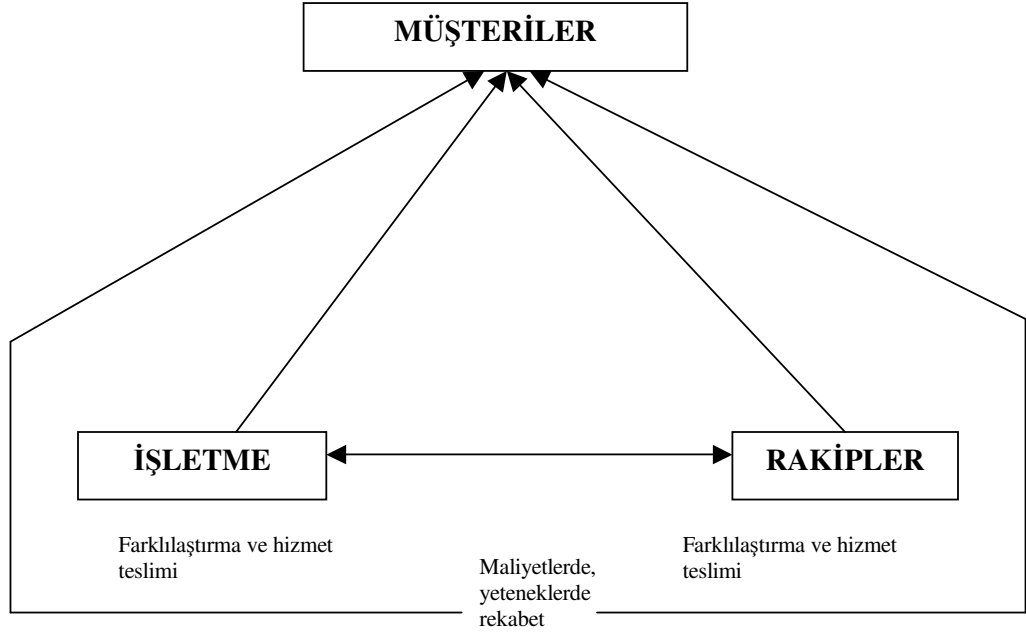
- Pazarlar git gide daha dinamik bir yapıya sahip olmaktadır.
- Kârlı pazarlarda rakipler de fazladır.
- İşletmeler müşteriye ulaşmada yeni yollar aramaktadır.
- Yenilik genellikle taklidi beraberinde getirmektedir.
- İşletmelerin yeni pazarlara girmesi ya da pazardan ayrılması, endüstri yapısından değişikliklere neden olmaktadır.

Strateji basit bir ifade ile sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını olanaklı hale getiren orijinal bir rehber olarak tanımlanabilmektedir. İş çevresi incelendiğinde, bazı işletmelerin başarılı bazıların ise başarısız olduğu görülmektedir. Burada önemli olan faktör, bazı işletmelerin üstün bir şekilde başarılı olabilmesinde etkili olan faktörlerin ortaya konmasıdır. İşletmeler, müşterilerine en üstün değeri sunmak, rakiplerden daha üst düzeyde rekabetçi değer yaratmak, faaliyetlerini etkili bir şekilde

¹²⁴ Colin CLARKE, **Strategic Management**, (University of Gloucestershir Business School, March, 2005), s:16

yürütmek ve işletmenin büyümesine olanak sağlayacak etkili kaynaklara ulaşmaya çalışmaktadır. Bu durum şekil:5’de özetlenmiştir.

Şekil-5: OHMAE TARAFINDAN GELİŞTİRİLEN STRATEJİK MODEL



KAYNAK: CLARKE, a.g.e s:17

“Rekabet stratejisinin planlanması”, “elimizdeki ya da ulaşabileceğimiz kaynaklarla varmak istediğimiz noktaya ulaşmamız için yapılması gerekenleri” tanımlamaktadır. Başarılı yanıtları bulmak için doğrudan doğruya kritik noktalar üzerinde çok çalışmak ve büyük ölçüde de yaratıcılığı devreye sokmak gerekmektedir. Bu ise, söylenmesi kolay ancak uygulanması oldukça zor olan bir durumdur. Zorluğu, etkili bir rekabet stratejisi yaratmanın üst yöneticilerin günlük işlerinin dışına çıkıp işleri, rekabet

durumunu, içinde buldukları pazar ve ortam hakkında stratejik biçimde ve çok düşünmelerini gerektirmesinden kaynaklanmaktadır.¹²⁵

Stratejik düşünme, rakibe üstün gelme ve bunu sağlayabilmek için ise rakibin uygulamalarını akılda tutabilme sanatıdır. İş hayatı, hatta sosyal hayat, durmadan akan bir kararlar dizisidir. Bu kararların hepsinin ortak özelliği, bir boşlukta hareket ediyor olmamızdır. Ancak çevremiz etkin karar vericilerle çevrilmiştir; bu kişilerin seçimi ile işletme karar vericilerinin seçimi karşılıklı etkileşim halindedir. Bu karşılıklı etkileşim, karar vericilerin düşüncelerinde ve hareketlerinde önemli bir etki yapmaktadır. Örnek vermek gerekirse; bir oduncu ve bir general arasındaki farklar gösterilebilmektedir. Oduncu, odunları keserken, odunların buna karşı koyamayacaklarını bilmektedir; onun çevresi, kararlarında herhangi bir etki yapmamaktadır. Ancak bir general, bir ordunun yolunu kesmek isterse, yaptığı plana karşı direnme ile karşılaşacağını beklemek ve bunun üstesinden gelmek zorunda kalmaktadır. Stratejik karar verme konusunu inceleyen sosyal bilim koluna **oyun teorisi** adı verilmektedir. Bu teori alanına giren oyunlar, satrançtan, çocuk yetiştirmeye, tenisten işletmelerin el değiştirmesine, reklâmcılıktan silah denetimine kadar uzanmaktadır. Bu oyunları oynamak, birbirinden farklı birçok beceri gerektirmektedir. Basketbolda topu çembere atmak, pokerde blöf yaptığını belli etmemek, yargıda emsal kararları bilmek gibi temel yetenekleri gerektirmektedir. Stratejik düşünme de başka bir türüdür. Stratejik düşünme, temel becerilerle başlamaktadır ve bu yetenekleri en iyi şekilde kullanılması ile ilgilienmektedir.¹²⁶

Deneyimler, geleceğini şekillendirmek isteyen işletmelerin, bunu başarı ile gerçekleştirdiklerini göstermektedir. İşletmenin geleceğini belirlemenin esası, stratejik seçimleri doğru kullanmaktır. Strateji geliştirme sürecinde seçim, işletme için farklı arzulanan gelecekleri tanımlamak anlamına gelmektedir. Bu gelecekler, işletme için alternatifleri oluşturmaktadır. Bu potansiyel seçimler ile işletme geleceğini

¹²⁵ Sarah LAYTON, Alfred HURD, William LIPSEY, **Rekabet Stratejiniz Nasıl Planlıyorsunuz**, (Rota Yayınları, Şubat, 1998), s:9

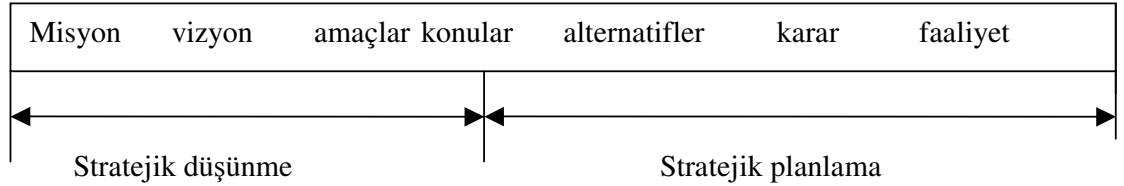
¹²⁶ Avinash K. DIXIT, Barry J. NALEBUFF, **Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı**, (Çeviren: Nermin Arık, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, Aralık, 2002), s:5

şekillendirilmek olanaklı olmaktadır. Seçimler aracılığıyla geleceği kontrol etmek, iki temele dayanmaktadır:¹²⁷

- İşletmenin geleceğinin iyi bir şekilde bilinebilmesi
- İşletmenin, bu geleceği sağlayabilecek faaliyetleri gerçekleştirebilmelidir.

İşletmenin geleceğini düşünme süreci (plan ve stratejiler geliştirme) oldukça iyi bilinmektedir ve şekil-6'de bu konuda genel olarak kabul edilmiş spektrumu göstermektedir

Şekil-6: Strateji Geliştirme Spektrumu



Kaynak: SULLIVAN, a.g.e, s: 31

Spektrum strateji geliştirmeyi, **stratejik düşünme** ve **stratejik planlama** olmak üzere iki temel parçaya ayırmaktadır. Stratejik düşünme, strateji geliştirme sürecinin bir parçasıdır ve stratejik planı ortaya çıkması sağlamaktadır. İşletmeler için stratejik düşünme süreci, genellikle işletmenin varlık nedenini ortaya koyan misyon ifadesinin geliştirilmesi ile başlamaktadır. Bunu, işletmenin gelecekte olmak istediği vizyon ifadesinin oluşturulması ile devam etmektedir. İzleyen aşama ise vizyona ulaşmak için amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Bu aşamaların tamamı, stratejik düşünmenin

¹²⁷ Patrick H. SULLIVAN, **Profiting From Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation**, (John Wiley & Sons Inc. 1998), s:30

parçalarını oluşturmaktadır. Strateji geliştirme spektrumu, bundan sonra stratejik planlama ile devam etmektedir.¹²⁸

Rekabetçi üstünlük, stratejik düşünmeyi gerektirmektedir. Çünkü tüm rekabetçi üstünlükler değişmektedir. Stratejistlerin uğraştığı şey, belirli bir zaman diliminde geçerli olan ve gelecekte de geçerli olması için değiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir strateji geliştirmektedir.

Rekabetçi strateji ulaşılabilecek bir hedeften daha ziyade, asla bitmeyen bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Devam eden bir süreçten kastedilmek istenen şey, sürekli olarak bir durumu değerlendirmek, analiz yapmak ve gerekli değişiklikleri ve uyarlamaları yapmak anlamına gelmektedir.

Başarılı bir rekabetçi üstünlük, derin düşünme ve kalıtsal bir zekâyı gerektirmektedir. Stratejistler, belirli bir işletmecilik durumu ile ilgili olarak neden ve sonuçları anlama ve çağdaş stratejinin tarihçesi ile ilgili bilgiye sahip olmalıdırlar. Mükemmel bir strateji geliştirme; işe yarayacak seçenekleri belirleyebilme ve istenen performansa ulaştıracak yolları saptayabilmekten geçmektedir. Belirlenen durumların, yeni bilgi, yeni teknoloji ya da yaratıcı öngörü ile değişmesi ya da tahrip edilmesi durumunda, rekabetçi stratejinin gücü azalacak ve yeni bir stratejik düşünme faaliyeti ile yürürlükten kaldırılacaktır.¹²⁹

İşletme faaliyetleriyle ilgili iki temel konu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, “faaliyetlerin işletme içinde mi gerçekleştirileceği ya da pazardan alınmasının daha yararlı mı olacağıdır”. Aynı derece önemli olan diğer konu ise, “bir faaliyet bir işletmede gerçekleştirilirken diğerinde gerçekleştirilmeme” nedenin ortaya konmasıdır. İki konu arasındaki temel fark, ikinci konu işletme düzeyi ile ilgili olup belirli işletmelerle ilgili iken; ilk konunun kurumsal düzeyde ve pazarlarla ilgili olmasıdır. Faaliyetin işletme içinde gerçekleştirilmesi ya da başka bir şekilde ifade etmek gerekirse işletmelerin yaptıkları faaliyetleri gerçekleştirme nedenlerinin ortaya konması ile ilgilenmektedir. Bu konunun yanı sıra Coase incelenmesi gereken bir unsur olarak

¹²⁸ SULLIVAN, a.g.e, s: 31

¹²⁹ http://www.klminc.com/strategic_thinking/comp_strategy.html

“bütün ekonomik faaliyetlerin geniş bir işletmenin bünyesinde gerçekleştirilmemesinin nedenlerinin ortaya konması” olarak ifade etmektedir ya da başka bir deyişle “işletmeler yapmadıkları şeyleri, gerçekleştirilmeme nedenlerinin” araştırılmasıdır. İkinci konu son derece basit görünmekle birlikte son derece önemlidir. Rekabetçi üstünlüğün ve eksiklikleri kavramının kalbini oluşturmakta ve kaynak tabanlı görüşünün yakından ilgilendiği bir konudur. Coase, girişimcinin üretim faktörlerini en çok değer taşıyacağı yerde konumlandırmada yapılan hataların, rekabetçi eksikliğin nedeni olduğunu ifade etmektedir.¹³⁰

1972 yılında olduğumuzu ve birisinin sizden 20 yıl sonra paydaşlarına en yüksek gelir sağlayacak beş işletme bulmanızı istediğini ve hatta rekabetçi üstünlük ile ilgili ulaşabileceğiniz hiçbir kitap da olmadığını varsayalım. Bu işletmelerin seçilmesinde izlenecek yöntemin belirlenmesi önem taşımaktadır. Çok büyük kârlar elde edebilmek için, seçilen işletmenin bazı rekabetçi üstünlük özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Bunlar arasında; rakiplerden farklı yönlerde sahip olmak, paydaşlarına ekonomik yararlar sağlayabilmek ve sahip olunan bu özelliklerin kolaylıkla taklit edilememesi olarak sayılabilmektedir.

Daha sonra doğru endüstrileri seçerek başlamak gerekmektedir. Bütün bu çalışmalardan sonra, tüm sektörlerin sürekli bir kâr için eşit fırsat sağlamadığını tespit edilecektir. Sektörün temel kârlılığı, işletmenin kârlılığını belirleyen en temel özelliktir. Micheal Porter’in ünlü çalışmasına göre, işletmenin sektör ortalamasının üzerinde kâr elde etmesini sağlayan beş temel rekabetçi güçler şunlardır:¹³¹

- Yeni rakiplerin girişi
- İkame tehdidi
- Satıcıların gücü
- Alıcıların gücü

¹³⁰ Anoop MADHOCK, “Reassessing The Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, “The Transaction cost and Resource-based Theories of Firm and The Intuitional Structure of Production” **Strategic Management Journal**, (Vol:32, 2002), s: 535

¹³¹ Porter, **a.g.e.**

- Varolan rakipler arasındaki rekabetin düzeyi

Bu analizden sonra, giriş engeli olan, alıcı ve satıcıların gücünün düşük olduğu, ikame oranının düşük olduğu ve yeni girişlerin sınırlı olduğu endüstrilerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sektörler içinde de ölçek ekonomisinin sağladığı faydalardan yararlanan en büyük pazar payına sahip işletmelerin seçilmesi gerekmektedir. Kısacası, büyük ihtimalle önemli ürünleri ve hizmet teknolojisinin patent ile korunması elde edilebileceği sektörleri inceleyecek ve böylesi sektörlerdeki baskın işletmeler arasında seçim yapmak durumunda kalınmaktadır.

Bu yöntemleri kullanarak 1972–1992 arasında en başarılı 5 işletmeyi seçebilecektir. Hisse senetleri ve getiri oranları bakımından en iyi beş işletme şu şekilde sıralanabilir: Plenum Publishing (%15,689 getiri oranıyla), Circuit City (bir video ve cihaz perakendecisi %16,410 getiri oranıyla), Tyson Foods (kümes hayvanları üretici %18,118 getiri oranıyla), Wal-Mart (indirimli perakende kanalı %19,807 getiri oranıyla) ve Southwest Airlines , (%21,775 getiri oranıyla) olacaktır. Bu süreç boyunca, bu endüstriler (perakende, havayolu, yayınevi ve yiyecek sektörü) büyük bir rekabet, korkunç kayıplar ve geniş bir iflasla tanımlanmıştır ve neredeyse hemen hemen hiç giriş engelinin olmadığı (havayollarında 1978’den sonra), kısıtlı eşsiz ya da tescilli teknolojinin sözkonusu olduğu ve ürün ya da hizmetin ikamesi olduğu sektörlerdir. 1972’te bu işletmelerden hiçbirisi (ve bazıları hala), ne pazar lideri ne de ölçek ekonomisine sahip olan bir işletme özelliği göstermekteydi.¹³²

Geleneksel yaklaşımlar işletmeyi, sadece işletmenin yapısı ile sınırlı olarak inceleme ve işletme yapısının rekabet üzerindeki etkilerini araştırma eğilimindeyken, artık bu bakış açısı rekabetçi üstünlüğü açıklamada yetersiz kalmaya başlamaktadır. Son on yıl, işletmenin çevresindeki dinamizm artışı, pazarların belirsizleşmesi, endüstri sınırlarının daha geçirgen ve işletme yapısının daha yalınlaşması ve teknoloji-rekabetçi değişimler tarafından şekillendirilmiştir. Bu yeni dinamizm, fiziksel kaynaklardan daha ziyade entelektüel kaynaklar aracılığıyla değer yaratılması temel alan bir değişiklikle desteklenmektedir. Böylesi bir durumda daha uzun süreli bir rekabetçi üstünlüğün

¹³² Jeffrey PFEFFER, “Competitive Advantage Through People”, **California Management Review**, (Vol:36, No:2, Winter, 1994), s:9

kaynağı olarak görünen ayırt edici örgütsel yeteneklerin, pazar potansiyelinin yerine kullanılması yaygınlaşmaktadır. Bu gelişim sonucunda, strateji tabanlı görevlerin statik yapısı ve ufku ile sınırlı olan geleneksel yapının ötesine geçilmesini sağlayan yeni yaklaşımların yaygınlaşması oldukça doğal bir sonuç olmaktadır.

Burada önemli olan nokta, sadece endüstriyel ekonomiye dayalı geleneksel stratejik analizinin artık geçerli olmadığı değil aynı zamanda rekabetçi üstünlüğün kaynaklarının tamamen değişmiş olmasıdır.¹³³

5. REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜN TEMEL VE TAMAMLAYICI BİLEŞENLERİ

Rekabetçi üstünlüğün temel ve tamamlayıcı bileşenleri, rekabetçi üstünlük elde edilmesi ve korunmasında büyük önem taşımaktadır.

5.1 Rekabetçi Üstünlüğün Temel Bileşenleri

Rekabetçi üstünlük düşüncesinde temel ilke, başarılı olmak için işletme stratejilerinin iyi seçilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanmasını kapsamaktadır. Stratejik düşünülen ve uygulanan planlarda, “rekabette kendi yarışını yarat” ve “birlikte çabalama yerine üste çabalama” anlayışında yoğunlaşma olmaktadır. Rekabetçi üstünlüğün temel bileşenleri, değer üretme, yaratıcılık ile kavram araştırma ve geliştirme olarak ifade edilebilmektedir.¹³⁴

5.1.1. Değer Üretilmesi

Bazı değer yaratmaya ilişkin çerçevelerinin tasarlanması ve bunların her birinin belirli bir duruma uygulanmasını gerektirmektedir. Ancak, değer insan için anlamlı

¹³³ Brian LEAVY, “Organization and Competitiveness Towards a New Perspective” **Journal of General Management** (Vol:24, No:3, Spring, 1999), sf:33

¹³⁴ Edward De BONO, **Rekabetüstü**, (Çev: O. ÖZEL, Remzi Kitapevi, 1996), s:16

nitelikte de olması gerektirmektedir. Bu nedenle, “değer ekonomisi” kavramını oluşturulmuştur. Değer ekonomisi, fırsatlardan etkili bir şekilde yararlanmaya yönelik eldeki olanakların istenilen şekilde kullanılması şeklinde düşünülebilmektedir. Hiç kuşkusuz, burada yaratılan değer benzersiz ve işlevsel olması önem taşımaktadır.¹³⁵

5.1.2. Yaratıcılık

Sürekli değişimin yaşandığı bu dönemde, işletmenin bu değişikliklere uyum sağlaması ve rekabetçi üstünlüğün elde edilmesinde en önemli faktörlerden biri ise **yaratıcılıktır**. Yaratıcılık, işletmeye yeni fikirlerin uyumlaştırılmasını ve eski fikirlerden kaçınılmasını hedef alan bir süreçtir. Örgütsel dönüşüm sürecinde ise bu terim; yönetim amaçları, teknoloji ve işletme arasındaki etkileşimi değiştirmeyi amaçlayan bir süreç olarak kullanılmaktadır¹³⁶

5.1.3. Kavram Geliştirme

Değerin yaratılması ve yaratıcılığı kolaylaştıran temel işlev olarak **kavram araştırma ve geliştirme** ne olması gerektiğinden önce, çok farklı düşünebilme ve kavramların tanımlanmasını kapsamaktadır. Çünkü rekabetteki gerçek başarı, konum ve üstünlük anlayışı, farklı düşünüp yeni kavramların geliştirilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, çoğu işletmelerin rekabet sorunlarının gerisinde kavram araştırma ve geliştirme yetersizliği bulunmaktadır. Rekabet alanında bu yetersizlikler, kendi yararına kavramların araştırılıp geliştirilmesini ifade etmektedir. Oysa kavramların üretilmesi ve geliştirilmesindeki amaç, rekabetçi üstünlük için vizyonun paylaşılmasıdır. Dolayısıyla kavram araştırma ve geliştirme konusuna ilişkin alanların saptanması, gereken değişikliklerin algılanmasını ve yeni kavram üretme perspektifinin oluşturulmasını gerektirmektedir.¹³⁷

¹³⁵ Nurhan PAPATYA, **Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim, 2003), s:24

¹³⁶ Richard L. NOLAN, David C. CROSON, **Creative Destruction**, (Harvard Business School Pres, Boston, 1995), s:17

¹³⁷ PAPATYA, **a.g.e.s:25**

5.2. Rekabetçi Üstünlüğün Tamamlayıcı Bileşenleri

Rekabetçi üstünlüğün elde edilebilmesi için işletmede belirli alt yapıların oluşturulması gerekmektedir. Bu unsurlar örgütün yapısı ile ilgili olup, rekabetçi üstünlük elde edilmesi için izlenecek stratejilerin başarılı bir şekilde tanımlanmasını ve uygulanmasını sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturmakla ilgilenmektedir.

Rekabetçi üstünlüğün tamamlayıcı bileşenleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:¹³⁸

- Karşılıklı bağımlılıkları içeren, sistem tarafından tanımlanan kurallar dizisine bağlı olarak birlikte ve uyumlu çalışmayı ifade eden **bütünleşme**
- Yepyeni bir dünya, toplum, ekonomi, sistem ve işletme yaşamının yaratılması için **yaygınlaşan iletişim ağları**
- Büyüme ile artan üretim ve kârı maksimize etmek için **ölçek ekonomisinden yararlanma**
- Ölçek ekonomilerinden yararlanarak maliyet üstünlüğü elde etmek ve rekabette üstün konuma gelmek için **stratejik işbirliği**
- Bilgiyi üretme, izleme, depolama ve etkili kullanma, aynı zamanda bilgi kaynaklarının denetimine yönelik **bilgilenme ve bilişim teknolojileri**. Bilgi yönetimde etkililik sağlanması için sadece teknik boyutun değil aynı zamanda yönetimin boyutunun incelenmesi gerekmektedir. Bilgi yönetiminin yönetsel boyuttaki başarısı ancak **bilgi işçilerin verimliliğinin sağlanması ve insan kaynakları yönetimde etkililik** sağlanmasına bağlıdır¹³⁹

¹³⁸ Hüseyin ERGİN, “Küresel Pazarlardaki Rekabetçi Yapı Yönelimli Maliyet Yönetim Muhasebesi Tasarımı”, **Anadolu Ün. Kütahya İİBF Yıllığı**(Yayın no:635/13, 1992), s:1-11

¹³⁹ Pınar Süral ÖZER, Ömür ÖZMEN, Ömür SAATÇIOĞLU, “Bilgi Yönetiminde Etkililiğinde Kilit Faktör olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynaklarının Farklılaşan Özellikleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (Cilt:6, Sayı: 1, 2004), s:254

- Bu konuda üzerinde durulması gereken bir diğerkonusu ise işletmelerin sahip olduğu **kaynakların miktarı ve kalitesi bakımından eriştikleri düzeydir**¹⁴⁰
- İşletmenin başarısının sadece sahip olduğu pazar payı değil elde tutabildiği müşteri sayısı ile de ölçüldüğünden rekabetçi üstünlük elde etmenin en önemli bileşenlerinden biri, işletme-müşteri ilişkisinin yeni yüzünü şekillendiren **bire bir pazarlama**¹⁴¹
- Kritik performans boyutu olarak **kalite temelli üretim ve pazarlama**
- Olumlu ve özel bir değişim olarak **yenilik ve AR-GE**
- Tüm değerlerin birbirleri ile ilişkisine dayalı olarak **bütünleştirilmiş değerler ve değerlendirme**
- İşletmenin rakiplerinden daha iyi olmasına yönelik **farklılık yaratma**
- İşletme çevresinin analizine bağlı fırsatların keşfedilmesinde ve değerlendirilmesinde **tam zamanlılık**
- Rekabetçi güç kazanma yolunda ana etkinlik olarak **teknolojik belirleyicilik**
- Küresel davranış sorumluluğu olarak iyileşen **çevresel bakış boyutu**
- Yenilik yaratma, yönetme ve koşullara uyum sağlamak için **girişimcilik**

6. İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ SAĞLAMASINA YÖNELİK TEORİK YAKLAŞIMLAR

İşletmelerin sadece yaşamlarını sürdürebilmek için faaliyetlerine devam etmeleri, uyum modellerine uygun olarak olaylara genellikle reaktif yaklaşması ve odaklanması yeni işletme paradigmasına ters düşmektedir. Çünkü yeni görüş sistem düşüncesine

¹⁴⁰ Özlem ÖZ, “Türkiye’nin Rekabeti Avantajı: Stratejik Yönetim Perspektifinden Bir Değerleme”, **METU Studies in Development** (30 Aralık 2003), s:205

¹⁴¹ Ahmet Buğra HAMİŞOĞLU, “Pazarlamada Yeni Açılım: Bire Bir Pazarlama ve Müşteri ilişkileri yönetiminin Değerlendirilmesi” www.manas.kg/pdf/sbdpdf9/Hamsioglu.pdf

dayanmaktadır. Sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplindir. Sistemi oluşturan unsurların karşılıklı dinamik ilişkilerini başka bir deyişle statik anlardan çok değişim düzenlerini görmek için, bir çerçeve ve genel prensipler kümesini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, işletmenin öncelikle içsel süreçlerinin değerlendirilmesi, değişimleri önceden görerek, kaynakları uygun yerlere dağıtma stratejilerini uygulayabilmesi ve bundan daha da önemlisi, değişime sürekli liderlik edebilecek rekabet gücünü elde tutabilmesi önem kazanmaktadır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, rekabet gücüne odaklanmayı gerektirir. Rekabet gücünü artırmaya odaklanmak da ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilmektedir.¹⁴²

Bugün genellikle büyük işletmelerde kurum değerini, sermaye piyasasında oluşan hisse senedi fiyatları belirlemektedir. Bu fiyatlar da kurumsallaşmış sermaye piyasalarında kurum kârlılık beklentileri ile doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Bu olay örgüsü kurumların, piyasa değerlerini artırabilmek için kârlılıklarını artırmaları gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Ancak kurumların kârlılıklarını artırmaları günümüzde son derece zorlaşmıştır. Çünkü ürünlerin (ürün ya da hizmet) kısa sürede taklit edilmesi, benzer ürün pazarının oluşmasına ve bunun sonucunda ise rekabetin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, dünya genelinde yaşanan gelişmeleri yaratan ve yönlendiren temel eğilimler (küreselleşme, buluş oranındaki artış, buluşların ticari yaşama geçiş sürecinin kısalması, ürün ömürlerinin kısalması, yatırımda rekabet edilebilir ömür, üretim hammadde ilişkilerindeki değişiklik, girdi kompozisyonları ve maliyetlerindeki değişiklik, üretim-istihdam arasındaki ilişkilerin değişmesi, üretim-para ilişkilerindeki değişim, üretim-ticaret arasındaki ilişkilerdeki değişiklik, zamanın temel kaynak haline gelmesi, hâkimiyetçi rekabet anlayışındaki gelişme) işletmelerin dinamik hale gelmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bugün, bulunduğu pazarın rakipsiz lider konumunda bulunan işletmenin, rekabet gücü çok kısa bir sürede tehdit edilebilmektedir. Bunun sonucunda doğal olarak ortalama kârlılıkları azalabilmektedir. Bundan dolayı, kurum değerini yüksek tutabilmek ya da mevcut düzeyde koruyabilmek ancak diğer işletmelerden daha fazla kar elde edebilmek, başka bir deyişle sektör ortalamasının üzerinde bir kâr elde etmekle sağlanabilmektedir. Sektör ortalamasının üzerinde kâr ise, sektörde rekabet üstünlüğü olan işletmelerde elde

¹⁴² Peter SENGE, **Beşinci Disiplin**, (Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1993), s:79

edilebilmektedir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için ise rakipler tarafından uygulanması ve taklit edilmesi güç olan stratejiler üretmekle mümkündür.¹⁴³

İşletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamasında etkili olan yeni stratejilerin belirlenmesine yönelik temel yaklaşımlar aşağıdaki Tablo: 3’de gösterildiği gibi ifade edilebilmektedir.

Tablo- 3. Strateji Literatüründe Temel Olarak Değerlendirilen Dört Yaklaşım

Yaklaşım	Tanımlama	Öncü İsimler
Planlama ve Uygulama	Planlama ve uygulama yaklaşımları, belirlenen çevre fırsatlarından yararlanmak için işletme varlıklarını konumlandırma bir tasarı gibi stratejiden yararlanmayı yansıtır. Burada strateji rasyonel bir temel oluşturmakta ve planlama/uygulama konusundaki yaklaşımlar strateji disiplininin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısına göre işletme başarısının esas kaynağı örgütün dış çevresidir ve dış çevre fırsatlarına uygun örgüt yeteneklerinin geliştirilmesi önemlidir. Bu yaklaşımın belirteçlerini 1960 ve 1970 yıllarında (genellikle ABD) çok büyük askeri ve büyük hiyerarşik yapıya sahip işletmelerin uygulamaları oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda vurgu sistematik öngörü, bilgi toplama ve planlama süreçleri üzerindedir.	Bu yaklaşımın öncü isimleri şunlardır: Taylor (1911), Gilbreth (1912), Fayol (1949), Barnard (1938), STUSAŞner (1969), Andrews (1987) ve Ansoff
Öğrenme	Özellikle öğrenme yaklaşımları değişken pazar koşullarını arttırmada işletme çevresinin karmaşıklığının, strateji geliştirmede büyük sorunlara neden olduğunu vurgulamaktadırlar. Öğrenme bakış açısı, çevre koşullarının önceden tahmin edilemeyeceğini vurgular ve stratejik başarının daha çok biçimsel olmayan yollarla elde edilebileceği üzerinde durmaktadır. Akla uygunluğunu sınırlayan ve mantıklılığı artıran böylesi düşünceler, değerler, yönetimin beklentileri ve güçlü ilişkili olduğu kadar planlama süreçlerini oluşturmada da rastlantısal çevresel gelişmelerle de ilişki kurmaktadır.	Bu yaklaşıma sahip yazarlar şunlardır. Senge (1990), Lindblom (1968), Quinn (1980), Cyert ve Marsh (1963), Weick (1969), Simon (1947) ve Beer (1979).
Konumlandırma	Konumlandırma yaklaşımı, işletmenin farklılaşmış durumlar yaratarak fırsatlar elde etmesi ve pazar yapısını anlamasıyla gelişen başarılı strateji olarak görülür. Bu görüş, tekeli rekabet kavramından geliştirilmiştir. Başarılı işletme, bağımsız faaliyetlerini sınırlayan, bulunduğu sektörün içindeki yapısal güçlere karşılık verebilen işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden başarı için gerekli olduğu ifade edilen güç “dıştan-ıçe” bakış açısıdır ve işletmenin kendi faaliyetlerini bu bakış açısına sahip olarak düzenlemesi beklenmektedir.	Geleneksel literatürde yer alanlar, Chamberlin (1933), Robinson (1969), Porter (1980-1985), Kotler (1967), Levitt (1975), Hofer ve Schendel (1986) ve Ohmae (1983).
Kaynak-Tabanlı Yaklaşım	Kaynak-tabanlı yaklaşım, başarılı bir stratejiyi “içten-dışa” olarak geliştirilmiş bir yaklaşım olarak kabul etmektedir. İşletme konumlandırma okullarına karşı hareket etmemekle birlikte gelişme, birleşme ve birbirleriyle bütünleşebilir bir şekilde ya da her biri kendi kendince benzersiz olan az bulunur kaynakların ve becerilerin belli bir zaman içerisinde konumlandırılması, birleştirilmesi ve geliştirilmesiyle stratejik başarı elde edebilir görüşüne dayanmaktadır. Bu görüşün ilham kaynağı geleneksel mikro ekonomilerdir. Kaynak-tabanlı görüş yöneticilerin	Bu yaklaşımın temelini; örneğin Penrose (1959), Wernerfelt ve Montgomery (1988), Amit ve Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Dierickx ve Cool (1989), Rumelt (1996), Collis (1994), Barney ve

¹⁴³ Orhan ELMACI, *Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi*, (Ekspres Matbaası, Kütahya, 2002), s:209

deneyimlerini, çabuk kavrama yeteneklerini ve pazarda zor olan benzersiz üstünlükler yaratabilmesini rekabetçi üstünlük kaynağı olarak değerlendirmekte ve diğer işletmeler ya da rakipler daha iyisini yapamadıkları sürece unsurların işletmeye sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaya devam edeceğini ifade etmektedir	Griffin (1992), Kay (1993), Alvarez ve Barney (2000).
--	---

Kaynak: Henry Mitzberg, Joseph Lampel, "Reflecting on The Strategy Process", **Sloan Management Review**, (bahar, 1999), s. 21

6.1. Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Geleneksel Stratejiler

Rekabetçi üstünlük sağlamada kullanılan geleneksel stratejiler genel olarak; değer zinciri analizi, maliyet liderliği, dikey bütünleşme, ürün farklılaştırma ve esneklik olmak üzere beş temel grupta incelenebilir.

6.1.1. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi, Porter tarafından ileri sürülmüştür. Porter'in değer tanımını, müşterilerin ödemeye hazır olduğu fiyat olarak tanımlamıştır. Kâr ise, bu değer ile faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için katlanılan maliyetler arasındaki farktır.

İşletmenin rekabetçi üstünlüğünü geliştirmek ve paydaşları için değer yaratan faaliyetlerini anlamak için işletmeyi değer zinciri olarak tanımlanan değer yaratan parçalara bölmek yararlı olabilecektir. Değer zinciri analizindeki her bir element ya da hat tüketiciye belirli bir değer teslim etmekte ve toplam kâra katkıda bulunmaktadır. Değer zinciri analizinin amacı, elde değeri ölçmek ve zincirdeki her bir parçanın toplam katkısını tanımlamaktır.¹⁴⁴

1985 yılında Michael Porter, "Rekabet Üstünlüğü" adlı kitabında, işletme çapında sürekli olarak gerçekleştirilen ardışık faaliyetlerin uyumlaştırılmasını içeren **değer zinciri modelini** sunmuştur. Porter, şekil-7' gösterilen temel ve destekleyici faaliyetleri tanımlamaktadır.

¹⁴⁴ Hugh MACMILLAN, Mahen TAMPOE, **Strategic Management, (Oxford Universty, 2000)**, s:118

Şekil-7: Değer Zinciri Analizi



Kaynak: MACMILLAN, Mahen, **a.g.e.** s: 118

Bu faaliyetlerin amacı, müşterilere, faaliyetlerin maliyetini aşan düzeyde bir değer sunmak ve bunun sonucunda ise kâr elde edebilmektir. Değer zincirinde yer alan temel faaliyetler şunlardır:

- **İç Lojistik:** Hammaddelerin alınması, depolara yerleştirilmesi ve gerekli olduğunda üretim sürecine taşınmasına ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.
- **İşlemler:** Hammaddeleri istenilen ürün ya da hizmetlere dönüştürmeye yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.
- **Dış Lojistik:** Bitmiş ürünlerin depolanmasını ve dağıtımını içermektedir.
- **Satış ve Pazarlama:** Tüketici gereksinimlerinin tanımlanması ve satış işlemlerini içermektedir.
- **Hizmet:** Ürün ve hizmetlerin müşterilere satıldıktan sonra tüketicilere sağlanan desteklerdir.

Bu temel faaliyetler destekleyici faaliyetler tarafından desteklenmektedir. Destekleyici faaliyetler ise şunlardır:

- **İşletme Alt Yapısı:** İşletmenin örgüt yapısını, kontrol sistemlerini ve örgüt kültürünü içermektedir.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Personel alma, kiralama, eğitim ve ücretlendirme gibi işletmenin insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerinden oluşmaktadır.
- **Tedarik:** Hammadde, materyal ve donanım gibi girdilerin satın alınması ile ilişkilidir.
- **Teknoloji:** Değer yaratan faaliyetleri destekleyen teknolojileri içermektedir.

Değer zinciri faaliyetleri, işletmenin temel yeteneklerinin tanımlanmasında ve rekabetçi üstünlüğün sürdürülmesinde kullanılabilecek olan maliyet üstünlüğü ve farklılaştırma stratejilerinin incelenmesinde yararlı bir analiz aracı olarak kullanılabilir.

İşletme, değer zincirini yeniden düzenleyerek ya da zincirdeki faaliyetlerin maliyetlerini azaltarak **maliyet üstünlüğü** yaratabilmektedir. Değer zinciri tanımlandığında, değer zincirindeki faaliyetlerin maliyetleri değerlendirilerek ve gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanarak maliyet üstünlüğü sağlanabilecektir. Raporlardan elde edilen maliyet, onları değer yaratan faaliyetlere dönüştürülmesi için düzenlenmeye gereksinim olup olmadığını ortaya koyabilmektedir.

Porter maliyet üstünlüğü yaratabilecek on temel unsur tanımlamıştır:¹⁴⁵

- Ölçek ekonomisi
- Örgütsel öğrenme kapasitesi
- Kapasite kullanımı
- Faaliyetler arasındaki ilişkiler

¹⁴⁵ “Value Chain Analysis”, www.netmba.com/strategy/value_chain

- İşletme birimleri arasındaki etkileşim
- Pazara giriş zamanı
- İşletmenin maliyet üstünlüğü ya da farklılaştırma stratejisi
- Coğrafi konum
- Endüstriyel faktörler (yasalar, sendika faaliyetleri vergi vb.)

İşletme, bu faktörleri rakiplerine göre daha iyi kontrol ederek maliyet üstünlüğü yaratabilmektedir. **Maliyet üstünlüğü**, değer zincirindeki faaliyetlerin yeniden düzenlenmesiyle sürdürülebilmektedir. Yeniden düzenleme, yeni üretim süreci, yeni dağıtım kanallarını kullanma ya da yeni satış yaklaşımlarını kullanma gibi yapısal değişimleri içermektedir.

Farklılaştırma üstünlüğü ise değer zincirinin herhangi bir aşamasından elde edilebilmektedir. Örneğin, yüksek kalitede hizmet veren bir dağıtım sistemi kurmak bu üstünlüğü yaratabileceği gibi rakiplerde nadir olarak bulunan ve eşsiz bir girdiyi elde etmek de bu üstünlüğü yaratabilmektedir. Farklılaştırma, eşsizlikten ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle değer zincirindeki faaliyetlerin, bitmiş ürünlerin eşsizliğini arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

6.1.2. Maliyet Liderliği

Maliyet liderliğine dayanan işletme başarısı, ürün ve hizmetleri rakiplerin maliyet düzeyinin altında üretebilme yeteneğine sahip olmayı ve aynı zamanda sürekli maliyet üstünlüğünü korumayı gerektirmektedir. Yetenekler ve becerileri yardımıyla işletme, değer zincirindeki hammadde tedariki, onları bitmiş ürünlere çevirme, ürünleri pazarlama ve bitmiş ürünlerin dağıtım faaliyetlerinden bir ya da birkaçını gerçekleştirmektedir. İşletme maliyet üstünlüğü elde etmek için değer zincirindeki faaliyetlerini yeniden düzenlemek ya da rakiplerinden daha uygun maliyetli bir yöntem uygulamak zorundadır.

Düşük maliyet liderliği için işletmenin değer zincirini analiz eden analistler, bu üstünlükleri önemli rakiplerle kıyaslayarak ve işletmenin faaliyette bulunduğu rekabetçi çevredeki güçlerin maliyet üstünlüğü üzerindeki etkilerini araştırarak değerlemektedir.¹⁴⁶

Maliyet liderliği belki de en kolay anlaşılabilen jenerik stratejisidir. Burada işletme, ürünlerini endüstrideki en düşük maliyetlerde sunmaktadır. İşletme büyüklüğü sağladığı ölçek ekonomisinin maliyet üstünlüğü sağlanmasında çok önemli olmasından dolayı işletme, bir endüstri bölümünde ve hatta ilişkili sektörlerde bile faaliyet göstermektedir.

Maliyet üstünlüğünün kaynakları çok çeşitli olup endüstri yapısına dayanmaktadır. Bunlar arasında ölçek ekonomisi, patentli teknoloji, özelikli hammaddeler vb. sayılabilmektedir. Örneğin televizyon üretimde maliyet liderliği, otomasyonlaştırılmış tesisler, düşük maliyetli tasarım, etkili büyük tesisler ve AR-GE faaliyetlerini karşılayabilecek global bir ölçek gerektirmektedir. Güvenlik hizmetlerinde ise maliyet liderliği; oldukça düşük genel giderler, ucuz işgücü kaynakları ve yüksek personel devir hızından dolayı etkili eğitim süreçleri gerektirmektedir. Maliyet lideri, maliyet üstünlüğünün tüm kaynaklarına ulaşarak bunları genişletmek zorundadır. Düşük maliyetli üretici, süslü olmayan ve standart ürünler satmakta ve tüm kaynaklardan sağlanan maliyet üstünlüğüne ya da ölçek ekonomisine dayanan tesisleri kullanmaktadır.

Eğer işletme maliyet liderliğini elde eder ve sürdürebilirse, endüstride fiyat lideri ya da piyasa fiyatına yakın bir düzeyde satış yapması koşulu ile ortalamanın üstünde gelir edebilecektir. Rakiplerden düşük ya da eşit fiyatla ürünlerini satan maliyet lideri, düşük maliyet pozisyonunu yüksek getirilere dönüştürebilmektedir¹⁴⁷

Bununla birlikte maliyet lideri, farklılaştırma stratejisini de göz ardı etmemelidir. Maliyet liderinin sunduğu ürün ve hizmetlerinin, tüketiciler için değer yaratan

¹⁴⁶ John A. PEARCE, Richard B. ROBINSON, **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, (Irwin, 1997), s:249

¹⁴⁷ Michael PORTER, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, (New York: Press, 1998), s: 85

farklılaştırma özellikleriyle rekabet edebilir bir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Aslında farklılaştırmanın rekabetçi özelliğini göz ardı ederek sadece maliyetleri düşürmeye odaklanan bir işletme, oldukça düşük maliyetli ancak müşterilerin satın almak istemeyecekleri ürünleri verimli bir şekilde ürettiyor olabilecektir.

İşletme rakipleriyle kıyaslandığında daha etkili bir ürünü tasarlayıp, üretip ve sattığı zaman, maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uyguladığı söylenebilmektedir. İşletme maliyet liderliği stratejisini kullanarak farklılaştırmanın rekabetçi düzeyiyle yarışabilen ancak süslü olmayan standart ürünler üretmektedir. Maliyet liderinin, değer zincirindeki temel ve destekleyici faaliyetleri sürekli yeniden düşünerek rakiplerine göre maliyetlerini düşürecek yollar bulmaya yoğunlaşması gerekmektedir. Şekil-8, değer zinciri içerisinde maliyet liderliğinin kazanılmasına ilişkin uygulanabilecek yollara örnekler sunmaktadır.¹⁴⁸

Sonuç olarak maliyet liderliğinin, işletmenin genel giderlerini ve üretim maliyetlerini azaltarak, rakiplerine eş değer bir ürünü daha ucuz fiyatla satmasına dayanan bir rekabetçi üstünlük strateji olduğu ifade edilebilmektedir.

¹⁴⁸ HITT, IRELAND, HOSKISSON, a.g.e., s:116

Şekil-8: Değer Zinciri Analizi: Maliyet Liderliği Örnekleri

İŞLETME ALT YAPISI	Maliyet-verimlilik için Yönetim bilgi sistemi					Genel giderleri azaltmak için yönetsel azaltmak					Planlama maliyetlerini azaltmak için daha basit planlama uygulamaları													
	Personel devir hızını düşürecek politikalar					Personel etkinliğini ve verimliliğini artıracak etkili ve yoğun eğitim programları teori ve uygulamaları																		
	Kullanılması kolay teknolojileri					Üretim süreci ile ilgili maliyetleri azaltmak teknolojiye yatırım yapmak ve giderleri azaltmaya yönelik teknolojileri seçmek																		
	Uygun kalitede ve en düşük maliyette hammaddeye ulaşılmasını sağlayacak sistem ve süreçler					Tedarikçilerin performansının izlenmesi için devresel değerlendirme süreçleri																		
Üretim sürecinde kullanılan ürünlerin tedarikçileri ile bağlantılarının kurulması için oldukça yüksek sistemler kurmak					Üretim maliyetini azaltmak için ölçek ekonomisinin yararlanma					Maliyetleri azaltmak için programlara göre teslimat					Küçük ancak iyi eğitilmiş satış gücü					Yeniden arama sıklığını ve maliyetini azaltmak için etkili ve özel ürün montajı				
Etkili ölçekte fabrika tesis etmek					Düşük maliyetli ulaştırma araçlarını seçme					Önemli bir satış miktarına ulaşabilmeye olanak sağlayacak bir düzeyde fiyat														
İÇ LOJİSTİK					İŞLEMLER					DIŞ LOJİSTİK					SATIŞ VE PAZARLAMA					SERVİS				

Kaynak: HITT, IRELAND, HOSKISSON, a.g.e, S:116

6.1.3. Dikey Bütünleşme Stratejileri

Dikey bütünleşme, teknolojik olarak farklı olan üretim, dağıtım, satış ve/veya diğer ekonomik süreçlerin tek bir işletmenin sınırları içerisinde bütünleştirilmesidir. Bu bakımdan işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşması için dış kaynaklardan yararlanmaktan daha çok işletme içi ve idari işlemleri kullanma kararlarını yansıtmaktadır. Örneğin başka bir işletmeye ait bir satış ekibini kullanmak yerine kendi satış gücüne sahip olmayı tercih eden bir işletme, aslında gereksinim duyduğu satış hizmetlerini sağlamak için pazarda bağımsız bir şekilde faaliyet gösteren satış organizasyonu ile işbirliği yapabilmektedir. Benzer şekilde imal ettiği hammaddeleri bitmiş ürünlere dönüştüren bir işletme, gereksinimlerini karşılamak üzere bitmiş ürün haline getirebilmek için bağımsız bir organizasyonla anlaşma yapabilmektedir.

İşletmede, bir ticari işletmenin yerine getirmesi beklenen bütün fonksiyonları her biri merkezi bir koordinatörle anlaşmış olan tek bir masa ve tek bir yöneticiden fazlasına gereksinimi olmayan bağımsız ekonomik varlıklar birliği tarafından yerine getirilebilmektedir. Kitap basımı, plak ve kaset kaydı sektörlerinin bazı kesimleri, bu yapıyı sıkça kullanmaktadır. Birçok yayımcı; editörlük hizmetleri, sayfa düzeni, grafikler, basım, dağıtım ve satış için anlaşmalar yapmakta ve işletmeye sadece hangi kitapların basılacağı, pazarlama, finans ve birkaç iş kalmaktadır.

Bununla birlikte çoğu durumda işletmeler bir dizi bağımsız işletmelerle anlaşmak yerine, ürünlerini veya hizmetlerini işletme içinde üretmek veya sunmak için gereken yönetim, üretim, dağıtım veya pazarlama süreçlerinin belirli bir kısmını gerçekleştirmenin daha çok üstünlük sağladığını düşünmektedir. Bu fonksiyonların işletme içinde yerine getirilmesinin daha ucuz ve daha az riskli olduğunu düşünmektedirler.

Pek çok dikey bütünleşme kararı, bu tür bir kararın gerektirdiği mali hesaplamalara odaklanarak “yap ya da satın al” kararları çerçevesinde oluşturulmaktadır. Diğer bir deyişle, bütünleşmenin sağlayacağı maliyet tasarrufunun tahmin edilmesiyle ve bunun için gereken yatırımların dengelenmesi ile ilgilenmektedir. Ancak dikey bütünleşme kararı, bundan çok daha kapsamlı bir içeriğe sahiptir. Dikey bütünleşmenin özü, kendi başına bir mali hesaplama değil, hesaplamanın hammaddesi olarak hizmet veren

rakamlardır. Bu karar bütünleşmiş işletmenin başarısını etkileyebilen, dikey bütünleşmiş bir işletmenin yönetilmesindeki bazı karmaşık idari sorunlar kadar; dış kaynaklardan yararlanmak yerine bütünleşmeye gidilmesinin yaratabileceği daha kapsamlı stratejik sorunlarını belirlemek için yapılan maliyet ve yatırım gereksinimleri analizinden daha da öteye gitmelidir. Bu kararın özünü belirleyen nokta, dikey bütünleşmenin hem doğrudan ekonomik anlamda hem de dolaylı olarak işletme üzerinde etkileri yoluyla elde edilecek fayda ve maliyetlerinin büyüklüğü ve stratejik önemi olmaktadır.¹⁴⁹

Değer zinciri ve işletmenin dikey bütünleşmesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Değer zinciri, bir ürün ya da hizmetin tasarlanması, imal edilmesi dağıtımı ve satışı için başarılması için gereken faaliyetlerdir. Değer zincirindeki her bir faaliyetin, ürünün müşteriye satılması için başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak farklı işletmeler, aynı alanda çalışsalar bile değer zincirindeki faaliyetlerle ilgili olarak farklı kararlar verebilmektedir. İşletmenin, ürün ya da hizmetin üretilmesi için değer zinciri içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin sayısı, işletmenin dikey bütünleşme derecesini göstermektedir. Aşama sayısı ne kadar fazla ise, dikey bütünleşme derecesi o kadar fazladır; bu değer zinciri içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin sayısı ne kadar az ise, bütünleşme derecesi o kadar az olmaktadır.

Değer zincirindeki faaliyetlerin sayısı sürekli aynı kalmak zorunda değildir. İşletme değer zincirindeki faaliyetlerin daha fazlasını gerçekleştirmek için dikey bütünleşmeye gidebilmektedir. İşletme değer zincirinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin sayısını arttırdığı zaman, ürün ve hizmetlerini teslim alan müşterilere yaklaşıyorsa bu duruma **ileri doğru dikey bütünleşme** adı verilmektedir. Coca Cola, daha önceki bağımsız bayilerini satın almaya başladığında ileri doğru dikey bütünleşme stratejini uygulamıştır. Bunun tam tersi olarak işletme, değer zinciri içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin sayısını arttırdığında, ürün ve hizmetlerini satın alan müşterilerinden uzaklaşıyorsa, bu duruma **geriye doğru dikey bütünleşme** adı verilmektedir. Home Box Office, HBO kablosunu üretmeye başladığında geriye doğru dikey büyüme stratejisini seçmiştir.

¹⁴⁹ Micheal E. PORTER, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri** (Çeviren:Gülen Ulubilgen, Sistem yayıncılık, Kasım, 2000), s:375

Bazen işletmenin, değer zincirinde hangi aşamaları gerçekleştirdiği doğrudan gözlemlenebilmektedir. Fakat bazen ise işletmenin dikey bütünleşme derecesini doğrudan gözlemek kolay olmamaktadır. Bu, özellikle işletmenin bütünleşme derecesinin potansiyel bir rekabet üstünlüğü olarak görüldüğü özel bir durumdur. Bu nedenle işletmenin bütünleşme derecesi ile ilgili bilgiler rakiplerce kolayca ele geçirilememektedir. Böylesi bir durumda, işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin tam bir listesi olmamasına rağmen satış oranlarından işletmenin bütünleşme derecesine ilişkin bir bilgi edinilebilmektedir. Dikey bütünleşmenin bu şekilde ölçümü, eğer işletme halka açık bir işletme ise çok rahatlıkla bulunan işletmenin finansal raporlarından doğrudan hesaplanabilmektedir.¹⁵⁰

Dikey bütünleşmenin işletmeye sağlayacağı yararlar, önceki veya sonraki aşamada bulunan etkili üretim tesisinin büyüklüğüne göre, işletmenin bitişik aşamadan satın aldığı ya da bu aşamaya sattığı ürün veya hizmetlerin hacmine bağlı olmaktadır. Örnek olarak geriye doğru bütünleşme yapan bir işletme alınır; geriye doğru dikey büyüme niyetinde olan bir işletmenin satın alma hacmi, girdinin üretilmesinde bütün ölçek ekonomilerini elde etmeye yetecek ve işletme içi tedarik birimini desteklemeye yetecek kadar büyük olmalıdır. Aksi durumda işletme bir ikileme düşecektir: ya girdiyi içsel olarak üretmedeki maliyet zararlarını kabul etmesi ya da gereksinim fazlası olarak üretilen ürünleri açık pazarlarda satması gerekmektedir. Eğer işletmenin gereksinimleri etkili bir birim ölçeğini aşmıyorsa; işletme daha sonra faydalara karşı hesaplanması gereken iki maliyetden biriyle karşılaşacaktır. Bu durumda işletme sadece kendi gereksinimlerini karşılayacak kadar küçük bir işletme tesis inşa edebilir ya da söz konusu ürünü açık pazardan satın almanın olası risklerini göze almak zorunda kalacaktır.¹⁵¹

¹⁵⁰ Jay BARNEY, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage** (Addison-Wesley Publishing Company, 1997), s:318

¹⁵¹ PORTER, a.g.e, s: 376

6.1.4. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırmaya dayalı rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, müşterileri için oldukça değerli, eşsiz ürün ya da hizmetlerin toplamını yaratmaya çalışmaktadır. İşletme şu şekillerde farklılaştırma stratejisini uygulayabilmektedir:¹⁵²

- **Ürün Özellikleri:** Bir ürünün fiziksel özellikleri ve yetenekleri, farklılaştırma biçimlerinin en önemlisidir. Örneğin Philips aynı anda iki kanalı birlikte gösterebilen bir televizyon geliştirmiştir.
- **Satış Sonrası Hizmet:** Satış sonrası hizmetin uygunluğu ve yaygınlığı, ürünün alternatif ürünler arasından seçilmesinde kritik bir rol oynayabilmektedir.
- **Arzulanan İmaj:** Bu özellik, elbiseden ayakkabıya ya da mücevhere kadar neredeyse tüm modağa bağlı ürünlerde temel teşkil etmektedir.
- **Teknolojik Yenilik:** Teknoloji, büyük ölçekli işletmeler için bir temel oluşturmaktadır. Cambridge hoparlörleri, büyük hoparlörlere kıyasla daha iyi ses kalitesine sahip ancak herhangi bir apartman dairesine uyabilecek kadar küçük hoparlörlerini patentle güvence altına almıştır.
- **Ün:** Farklılaştırılmış ün, işletme için önemli bir satış kaynağı olmuştur.
- **Üretim Tutarlılığı:** Bu unsur özellikle bitmiş bir ürünü üretmek için diğer parçalarla uyumlu bir şekilde üretilmiş olması gereken üretim parçalarının üretiminde önem kazanmaktadır. Bunun için ise istatistiksel süreç kontrolleri ve kalite kontrol tekniklerine ağırlık verilmesi gerekmektedir.
- **Statü Sembolleri:** Lüks otomobiller ve sınırlı sayıda üretilen spor arabalar bu grupta yer almaktadır. Bir evden daha pahalı olan bir arabanın satın alınması, sadece ulaştırma amacıyla açıklanamayacaktır.

¹⁵² Alex MILLER, Gregory G. DRESS, **Strategic Management** (McGraw-Hill, 1996), s:151

Bu örneklerden anlaşılacağı gibi, bir ürün ya da hizmeti farklılaştırmanın birçok yolu bulunmaktadır. İşletmenin hitap ettiği müşteri için değer yaratmaya yönelik her türlü çaba, farklılaştırmaya dayalı rekabet üstünlüğü yaratabilmektedir.

Adından da anlaşılacağı üzere farklılaştırma stratejisi, müşteriler için değerli ve eşsiz olarak algılanan bir fark yaratarak işletmenin ürün ve hizmetlerinin tercih edilmesini sağlanmaya yönelik çabaları ifade etmektedir. Farklılaştırma stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan işletmelere şu şekilde örnekler verilebilmektedir:¹⁵³

- Prestij ya da marka imajı (Adam Mark Hotels ve BMW otomobilleri)
- Teknoloji (Martin gitarları, Marantz stereo parçaları, Northface kamp donanımları)
- Yenilik (Meatronic tıbbi cihazları, Nokia cep telefonları)
- Özellik (Cannondale dağ bisikletleri, Honda Goldwing motorsiklet)
- Müşteri hizmetleri, (Nordstrom departmanlı mağazaları, Sears kumaş parçaları perakendecisi)

İşletmeler çok çeşitli yollarla kendilerini farklılaştırabilmektedirler. Örneğin, BMW yüksek saygınlık, üstün mühendislik ve yüksek kaliteli ürünleriyle bilinmektedir. Değer zinciri analizi, işletmenin olası farklılaştırabileceği yönlerini ve yeteneklerini değerlemede kullanılacak bir araçtır. Şekil-9 değer zinciri üzerinde işletmelerin, temel ve destekleyici faaliyetleri içerisinde kendilerini farklılaştırabilme yöntemlerini göstermektedir.

¹⁵³ Gregory G. DESS, G.T LUMPKIN, **Strategic Management: Creating Competitive Advantage**, (McGraw-Hill Irwin, 2003), s:162

Şekil-9: Değer Zinciri Analizi: Farklılaştırma Örnekleri

İŞLETME ALT YAPISI	Kaliteyi geliştirmek için değer yaratan faaliyetleri bütünleştirecek yönetim bilgi sistemi					İşletme imajını güçlendiren tesis					Geniş çapta saygı gören CEO'lar işletme ününü artırmaktadır									
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Yetenekli mühendisleri ve bilim adamlarını çeken programlar					Güçlü bir müşteri oryantasyonu eğitim programları sağlamak														
TEKNOLOJİ	Üstün malzeme işleme ve son teknoloji					Mükemmel uygulamalar, mühendislik desteği														
TEDARİK	Ürün imajını geliştirmek için yüksek kalitede parça satın alma					Prestijli outletleri kullanma														
	Zararı önlemek için üstün hammadde işleme yöntemleri kullanma		Üretim sürecindeki değişikliklere cevap verme esneklik ve hız		Sipariş verme sürecinin hızlı ve doğru işlemesi		Yaratıcı ve yenilikçi reklâm programları		Müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme		Girdileri üretim sürecine hızla transfer		Kaliteyi artırmak için düşük hata oranları		Müşteri yatırımını azaltmak için ürünün etkili bir şekilde dağıtımı		Kilit müşterilerle ilişkileri geliştirmek		Montaj ve parçalarda tam bir yatırım	
	İÇ LOJİSTİK		İŞLEMLER		DIŞ LOJİSTİK		SATIŞ VE PAZARLAMA		SERVİS											

Kaynak: DESS, LUMPKIN, a.g.e, s: 163

Başarılı bir farklılaştırma stratejisi, işletmenin normalden daha yüksek getiri sağlamasına yardımcı olmaktadır. Farklılaştırmanın sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilmektedir:¹⁵⁴

- İşletme kendini başarılı bir şekilde farklılaştırdığı zaman, rekabet ettiği rakiplerin sayısını azaltabilmektedir. Bu yolla, aynı endüstride faaliyet gösteren işletmeler başa baş mücadeleden kaçınabilmektedirler. Örneğin, aynı sektörde faaliyet göstermelerine rağmen Ferrari ve Hundai birbirleri ile rekabet etmemektedir.
- Marka bağımlısı müşteriler, fiyata daha az duyarlıdır. Bunun sonucu olarak ise, işletmenin girdi maliyetleri arttığı zaman bunu kolaylıkla müşterilere yansıtılabilmektedir. Aslında farklılaştırma stratejisini uygulayan prestij fiyat uygulamaktadır. Diğer bir deyişle, müşteri o endüstrideki en yüksek fiyatı ödemektedir.
- Endüstriye yeni giriş yapacak rakiplerin ya da yeni ürünlerin, müşteri bağlılığının yarattığı giriş engelini aşması gerekmektedir. Örneğin Coca Cola ve Pepsi ABD’de alkolsüz içecek sektöründe yeni işletmeler için giriş engeli sağlayacak şekilde farklılaştırmışlardır. Yeniçağın içecekleri olarak bilinen bitki çayları, büyük bir rekabet yaratmakla birlikte; kola hala ABD sektöründe baskınlığını koruyabilmektedir.

6.1.5. Stratejik Esneklik

İşletmeler artan şekilde hızlı ve öngörülemeyen değişimlerle tehdit edilmeye başlanmıştır. Değişen çevredeki bu belirsizlikler, nispeten durağan bir şekilde tanımlanmış işletmeler için birçok tehditler sunmaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, kârlılık ve büyüme, işletmenin bu belirsizliklere cevap verebilme yeteneğine sahip olması ile sağlanabilmektedir. Bu belirsizlikler tahmin edilebilmekle birlikte, bu belirsizliklerin yapısı, zamanlaması ve büyüklüğü hala öngörülememektedir.

¹⁵⁴. DESS, LUMPKIN, a.g.e s:156

Teknolojik yenilikler ve şebeke ağları yoluyla endüstri sınırlarının kalkması, sadece bu belirsizlikleri artırmakla kalmamış aynı zamanda, işletmelere yeni değer yaratma olanağı sağlayan ve işletmelerin giderek sanal işletmeler haline gelmesine neden olan yeni maliyetlerin ve sermaye yapısı standartlarının tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Bunun sonucu olarak uyum sağlayabilme özelliğine sahip olmak önemli bir faktör olmakla birlikte; stratejide, süreçlerde ve özelliklerde yapısal bir değişimi gerçekleştirmeyi gerektiren esnek bir işletme olabilmek kolaylıkla gerçekleştirilememektedir.

1990'lı yıllarda işletmelerin, maliyetleri azaltmak, kaliteyi artırmak ve dünya çapındaki faaliyetleri örgütlenme gibi örgüt süreçlerinin en uygun düzeye getirilmesine odaklandığını belirten Ernst&Young'ın üst yöneticisi ve global yöneticisi, John Avollan, ancak maliyetleri çok düşürdüğünde, faaliyetlerin en uygun hale getirilebileceğini belirtmektedir. Bugünkü pazarlarda var olan belirsizlik, bu belirsizliğe hızlı bir şekilde cevap verebilme özelliğine sahip olan yeni bir esnekliğe sahip olunmasını gerektirmektedir.¹⁵⁵

6.2. Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Çağdaş Stratejiler

Rekabetçi üstünlükle ilgili geleneksel yöntemler, işletmenin çevresinde yer alan tehditler ve fırsatlar ve diğer yandan ise işletmenin güçlü ve zayıf yönleri arasındaki ilişkiye odaklanmaktaydı. Bu ilişkinin özetlendiği SWOT analizi olarak bilinen geleneksel görüş, zayıf yönlerini kapatabilen ve güçlü yönlerini çevredeki fırsatları değerlendirmek için kullanan işletmelerin, diğer işletmelere oranla büyük olasılıkla rekabetçi üstünlüğü elde edeceğini ileri sürmektedir.

SWOT analizi, rekabetçi üstünlüğün kaynaklarını anlamada hem iç hem de dış faktörlerin önemini göstermektedir. Şu ana kadar çevresel fırsat ve tehlikelerin analizi için araçların geliştirilmesi, işletmenin iç çevresiyle ilgili olarak üstünlüklerin ve zayıflıkların analizi ile ilgili araçların gelişiminden çok daha hızlı olmuştur.

¹⁵⁵ The Chief Executive, (Mayıs, 2003),

http://www.findarticles.com/plarticles/mi_m4070/is_2003_May

Stratejik yönetim araştırmalarının tarihçesi SWOT analizi ile “boşlukları doldur” şeklinde değerlendirilebilmektedir. Diğer bir deyişle, gúçlülük, zayıflıklar tehditler ve fırsatlar önerisinin ötesine geçmek için bu olguların analizi ve değerlendirilmesi için kullanılan modeller önermek için rekabetçi üstünlüğün anlaşılması önemlidir. Porter ve izleyicileri çevresel fırsat ve tehlikeleri incelemek için birçok model geliştirmiştir. Porter’ın endüstri yapısı ve stratejik fırsatlar arasındaki ilişkileri ortaya koyan “5 güç modeli” çevresel fırsatlar ve tehlikeler kavramının anlaşılması çabası olarak düşünülebilir. Ancak SWOT analizinin, çevresel fırsat ve tehlikelerin ne kadar güçlü olursa olsun çevre ile gösterdiği bilgiler, varolan bilgilerin sadece yarısını oluşturmaktadır. Rekabetçi üstünlüğün kaynaklarını tam olarak anlayabilmek, aynı zamanda işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizini de gerektirmektedir. İç çevrenin analizinin önemi, birçok işletmenin rekabetçi üstünlüğü incelendiği zaman görülebilmektedir. Bazı işletmelerden şu örnekler verilebilmektedir:¹⁵⁶

- Son yirmi yılda, sektör ortalamasının yaklaşık iki katı kadar gelir elde eden WallMart
- Diğer ABD havayollarının gelirleri azalırken, 1990’dan 1993’e toplamda neredeyse 10 milyon dolar arttıran Southwest Airlines
- 1980’lerden 1990’lara kadar çelik işletmelerinin çoğunun pazar değerleri aynı kalırken ya da düşerken hisse senetleri fiyatları artan Nucor Steel

Bu işletmeler, faaliyet gösterdikleri çevrelerdeki düşük fırsat ve yüksek tehditlere rağmen kazanılmış rekabetçi üstünlüğe sahiptir. Bu işletmelerin çevrelerinin tam ve detaylı analizleri bile kendi başına onların başarılarını açıklayamamaktadır. Bu açıklamalar, bu işletmelerin rekabetçi üstünlüğünün kaynağı olarak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini yani iç çevresini göstermektedir. Bu noktadan bakıldığında, rekabetçi üstünlük ile ilgili çağdaş yaklaşımların işletmenin dış çevresinden daha çok işletmenin kendisine diğer bir deyişle iç çevresine yöneldiği ileri sürülebilmektedir.

¹⁵⁶ Jay B. BARNEY, “Looking Inside for Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, (Vol:9, No:4, 1995)

Rekabetçi üstünlük ile ilgili olarak son dönemde geliştirilen görüşler aşağıda verilmektedir.

6.2.1. Yüksek Rekabet Kısa Dönemli Rekabetçi Üstünlük Ve D’aveni’nin Görüşleri

Artık pazarı tanımlamak için “sıkı rekabet” kavramı yeterli olmamaktadır. Son dönemde iş hayatında “yüksek (hiper) rekabet” kavramı tartışılmaktadır. “Kapasite fazlası”, “yeni girişler”, “kayıt dışı üretim”, “globalleşme” gibi kavramlar **yüksek rekabet** ortamını körükleyen unsurlar içerisinde yer almaktadır. Ünlü pazarlama gurusu Philip Kotler “üretim kapasitesinin artışına rağmen, talebin aynı şekilde artmadığına” dikkat çekerek, işletmelerin hiper rekabeti artık gündemlerine alması gerektiğini ifade etmektedir.

GE’nin efsanevi lideri Jack Welch’in 1980’li yılların endüstriyel rekabetin en yoğun yaşanacağı dönem olarak tanımlanabileceğini ve bu nedenle 1990’lı yıllarda işletmeler için rekabet ötesi bir durum oluşacağı şeklinde ifade edilebilen eden düşüncüleri o dönemde tam olarak anlayamamıştır.

Aslında Jack Welch’in o dönemde adını koyamadığı gelişmelere bugün “hiper rekabet” adı verilmektedir. Aslında hiper rekabet, sektörlerin yüksek üretim kapasitesi olmasına rağmen, talep olmadığı için bu kapasitelerini kullanamamaları anlamına gelmektedir. Geleneksel görüş, bu konuda işletmelere herhangi bir çözüm önerisi sunmamaktadır. Oysa son zamanlarda Philip Kotler ve D’aveni gibi gurular, işletmelerin bu durumlarda alabileceği tedbirlere dikkat çekmektedir. D’aveni **Hypercompetition** adlı eserinde işletmelere güçlü yönlerine odaklanmalarını önermektedir. Aynı zamanda, pazarda hayretle karşılanabilecek ürünler sunmasının yararlı olacağını ifade etmektedir. D’aveni, Apple’ın İmac markası altında sunduğu ürünlerle ve eğitim sektörüne yönelmesiyle akılcı hamleler yaptığını ifade etmektedir.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Glen RIFKIN, “The Art of Hypercompetition”, [www.strategy-business.com/press/16635507/14886 - 33k](http://www.strategy-business.com/press/16635507/14886-33k)

D’aveni işletmelerin rekabet ettikleri alanları dört temel başlıkta toplamaktadır. Hiper rekabette ayakta kalabilmek, bu dört alanda işletmeni gösterdiği performans düzeyine bağlı olmaktadır.¹⁵⁸

- İlk alan “**maliyet ve kalite**” gelmektedir. D’aveni iki çeşit ürün olabileceğini belirtmektedir. Bunlardan ilki düşük maliyetli ve kalitesiz; diğeri ise yüksek maliyetli ve kaliteli ürünler. Zaman içerisinde, kalitesiz ürün üreten işletmeler, müşterileri kendilerine çekebilmek için ürün kalitesini artırmak zorunda kalmakta ve buna karşın ise diğeri işletmeler rekabet edebilmek için ise maliyetlerini azaltmak için kaliteden vazgeçmeye başlamaktadır.
- İkinci önemli alanı ise “**zamanlama**” oluşturmaktadır. D’aveni Procter&Gamble ve IBM’in doğru zamanlarda doğru ürünleri piyasaya sürerek, milyonlarca dolar gelir elde ettiklerini ifade etmektedir.
- İşletmelerin güçlü oldukları alanlarda rekabet üstünlüğü yaratabileceklerini ifade eden D’aveni; bu güçlü yanların ürün, lokasyon ve faaliyette bulunan alanlarda çıkacağını belirtmektedir
- Son olarak ise D’aveni kendi ifadesiyle “**işletmelerin derin bir cebe**” sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Böylece değişim zamanlarında, gerekli nakit akışını sağlayabilecektir.

Geleneksel kalite-maliyet anlayışına göre maliyet ve kalite, rekabetçi pozisyonun temel unsurlarıdır. Porter, kalite-maliyet anlayışına dayalı olarak maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri olmak üzere üç tane jenerik stratejisi tanımlamaktadır. Kalite ve maliyet ile rekabetçi üstünlük arasındaki ilişkiyi inceleyen geleneksel ve statik görüş, DuPont modeli tarafından popüler hale getirilen muhasebe modeline dayanmaktadır. Bu modele göre; işletmenin öz sermayesinin geri dönüşümü, kâr marjlerinin, satış miktarının ve işletmenin finansal politikalarının bir sonucudur. Porter’in düşük maliyet stratejisi yüksek satış miktarı-düşük kâr marjı esasına dayanırken, diğeri iki strateji düşük miktar-yüksek kâr marjı esasına dayanmaktadır. Rekabetçi üstünlükle ilgili bu bakış açısından, üç stratejide de marjin ve / veya miktar

¹⁵⁸ Şeyma Öncel BAYIKSEL, “Hiper Rekabet Neler Getirecek” **Capital**, (1 Temmuz 2005), s:128

ayarlamaya yoluyla kâr elde edilmektedir. D’aveni bu görüşü, proaktif yaklaşımdan daha çok reaktif bir yaklaşım sergilemesi ve rakipleri pazar koşullarını şekillendiren bir uzantı olarak değerlendirmesinden dolayı eleştirmektedir. Bu bakış açısı, pazardaki gelecekteki faaliyetlere ve potansiyel rekabete önem vermemektedir. D’aveni görüşüne göre ise; rekabet o kadar yoğun ve pazarlar dinamik ve belirsizdir ki bu durum stratejik faaliyetlerde baskın bir rol oynamaktadır. İşletme, artık jenerik stratejilerinden birini seçerek başarılı olamayacaktır. Rekabetteki en önemli faktörü, işletmenin geçerli pozisyonu değil rakip işletmelerle dinamik etkileşimden doğacak değişiklikler oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmenin şu anda sahip olduğu pozisyon sadece geçici bir üstünlük sağlamaktadır. İşletmenin başarısını tanımlayan faktör, işletmenin bu etkileşimli faaliyetleri yönetme yeteneğidir.¹⁵⁹

Yaşadığımız dünya giderek uluslararasılaşmaktadır. Demir perde ülkelerinin yıkılması ile Doğu Avrupa pazarının doğması ve ülkeler arasındaki ticaret engellerinin azalması, işletmeler için doğuda ve batıda yeni fırsatların doğmasını sağlamaktadır. D’aveni şu anda yaşadığımız dünyanın, rakiplerin beklenmeyecek kadar hızlı ve bilinmeyen rekabet araçlarıyla saldırdığı yoğun ve hızlı bir rekabet ortamı tarafından şekillendirildiğini ifade etmektedir. Sonuç olarak, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe ulaşmak sadece bir hayalden ibaret olup işletmeler ancak geçici üstünlükler elde etmeye çalışmaktadır. Tarif edilen durum sadece biyoteknoloji, ileri teknoloji, finans hizmetleri gibi çabuk gelişen endüstrileri değil aynı zamanda tekstil gibi geleneksel endüstrileri de içermektedir. Bugünlerde artan bir şekilde uluslararasılaşmaya başlayan ve rekabetçi hale gelen çevredeki tehditlere karşı koyabilmek için, işletmecilikle ilgili geleneksel bakış açılarının değiştirilmesi gerekmektedir. Yeni rekabetçi alanda, esnekliğe ve çevredeki değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneklerine önem verilmektedir. Marka, kalite, yenilik, tasarım ve müşteri hizmetleri gibi rekabetin yeni unsurları, işletme stratejilerinin merkezi haline gelmektedir.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Richard D’AVENİ, Richard GUNTER, **Hyper-Competitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments** (The Free Press, 1995), s:12–13

¹⁶⁰ Magdalena KAPELKO, “Evaluating Efficiency in the Framework of Resource-based View of the Firm: Evidence from Polish and Spanish Textile Industry”, **Universitat Autònoma de Barcelona**, (23rd of November 2005)

Uzun dönemde işletmeler, maliyet ve kalite pozisyonlarını değiştirmeye zorlanmaktadırlar. Endüstri, bir işletmenin pazarda varlığını sürdürebilmesi için minimum kabul edilebilir kalite düzeyi ile maksimum fiyat düzeyini yeniden ayarlamaktadır. Bunlar ise kalite standartlarını değiştiren devrimler olarak kabul edilmekte ve yeni devrimler ise bu devrimleri parçalamaktadır. Ürün ve süreç teknolojisinde, maliyetleri azaltan ve kalitede önemli gelişmeler sağlayan yenilikler söz konusudur. Değişim döngüsü, git gide daha da kısalmaktadır. İşletmenin temel amacı ve gerçek güçlülüğü, özellikle sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanmaya yönelik ayırt edici yetenekler yaratmak değil hep yeni ve farklı kısa dönemli rekabetçi üstünlükler geliştirebilmektir.¹⁶¹

6.2.2. Atılım Kaldırıcı (Stretch And Leverage) Olarak Strateji: Gary HAMEL Ve C.K. PRAHALAD'ın Görüşleri

Bazı insanlar bazı hastalıklara yakalanırken diğerlerinin yakalanmayışı bir açıklama gerektirmektedir. Tıptaki araştırmalar bu durumu genetik miras ile açıklamaktadır. Genetik olarak insanlar, bazı hastalıklara dirençli iken diğerlerine duyarlı olabilmektedir. İşletme yöneticiliği de belirli kalıtsal miraslar çerçevesinde oluşmaktadır. İşletmelerin kendilerini ve çevrelerindeki gelişmeleri algılayabilme yeteneği, sahip oldukları kalıtsal çerçeveye bağlıdır. Bu çerçeve ise belirli kültürler ve işletmecilik okulları tarafından oluşturulmakta ve rakiplerin ortamı ve rekabet algılamaları bir tekdüzelik göstermektedir.

Buna göre GM'e karşı FORD, PHILIPS'e karşı THOMSON, PANAM'a karşı BRITISH AIRWAYS rekabeti benzer kurallar çerçevesinde yaşamaktadır. Fakat bu oyuna TOYOTA, SONY, SINGAPUR AIRWAYS girmesi kuralların değişmesine neden olmuştur.. Global rekabet, oyunun kurallarını yeniden tanımlamayı ve yeni stratejiler oluşturmayı gerektirmektedir. Başa baş rekabet bilinen bir deyim olmakla birlikte global rekabet ürüne-karşı ürün, işletmeye-karşı işletme ve ticaret bloğuna-karşı blok savaşı değil anlayışa-karşı anlayış, paradigmaya-karşı paradigma savaşı şeklinde hüküm sürmektedir.

¹⁶¹ D'AVENI, GUNTER, a.g.e.s:13

“Burada strateji nedir?” sorusuna verilecek cevap önem taşımaktadır. Batı işletmelerin geleneğinde bu cevap üç boyut taşımaktadır.¹⁶² Birincisi işletmenin çevresel değişimlere göstereceği uyum, ikincisi işletme kaynaklarının alternatif fırsatları değerlendirmek için dağıtılması ve üçüncüsü ise sabırla beklenmesi gereken bir uzun dönem hedefidir.

Hamel ve Prahalad'ın “Gelecek İçin Rekabet Etmek” adlı eserinin ana temalarından birisi, işletmenin kurum olarak sürekliliğinin kendi içinde bir değer ifade ettiğidir. Örneğin, ABD ya da Avrupa merkezli işletmelerin çoğu en az yüzyıllık (Ford, Philips, GE, Siemens, Mercedes, NCR, AT&T, IBM) bir geçmişe sahiptir. Aynı model, Japonya içinde geçerli olmaktadır. Belli iş koşullarının ya da ürünlerin değil de kurum olarak işletmenin sürekliliği düşünüldüğünde, işletmenin uzun bir dönem ayakta kalmasını sağlayan unsurun, işletmenin değişme yeteneğini olduğu görülmektedir.

Değişim, eskiden kuşak sorunu olma özelliği taşımaktaydı. Bir yönetici kuşağı çekildiği zaman yeni kuşak; yeni iş kollarına, yeni iş fırsatlarına doğru harekete geçmekteydi. Ancak günümüzdeki olağanüstü çalkantılar ve endüstrilerin değişme hızı karşısında, değişimi sağlamak için yönetimin bir sonraki kuşak tarafından devralınması beklemek çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Yöneticilerin, geleceği tahmin etme ve endüstrilerin evrimini etkileme yeteneğine sahip olması beklenmektedir.

Gelecek için rekabet etmek, temelde işletmenin hiç durmadan yeni kâr kaynakları yaratmasını sağlayarak süreklilik sağlamak anlamına gelmektedir. Bu ise, işletmenin yeni iş kolları ve yeni ürünler yaratmaya kendini adanmasını gerektirmektedir.¹⁶³

Gelecek için rekabet etmek; yeni rekabetçi alanda fırsatlar yaratacak bir rekabettir. Geleceği yaratmak, geleceğe yetişmeye çalışmaktan çok daha zordur. Amaç, sadece rakiplerin ürünlerini ve süreçlerini kıyaslamak ve bu şekilde rakiplerin yöntemlerini taklit etmek değil, geleceği şekillendirebilmektir.

¹⁶² KUTLU, a.g.e

¹⁶³ C. K. PRAHALAD, “Büyüme Stratejileri” **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (derleyen: Rowan Gibson, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, Eylül, 1997), s:57

Geleceği yaratmanın en büyük mücadele kaynağını, geleceği tahmin etmek oluşturmamaktadır. İşletmenin geleceği ile ilgili olarak gerçekleşmesi olası tek bir gelecek senaryosu bulunmamaktadır. İşletmelerin amacı, olası geleceklerden hangisinin gerçekleşeceğini tahmin etmek değil, kendi istediği geleceği yaratmak olmalıdır. Yaşam tarzlarında, teknolojiye, yasal düzenlemelerde ve diğer pek çok alanda meydana gelecek değişimlerin öngörülmesi için anlaşılması gereken birçok bağlayıcı şart bulunmaktadır. Ancak işletmenin geleceği anlamaya odaklanması halinde, gelecek hakkında öğrenilmesi gerekenlerin çoğunluğunu kendi endüstrisi dışında öğrenmesi gerektiği gerçeği ile karşı karşıya kalacaktır.¹⁶⁴

Bir işletmenin stratejik mimarisi ve tüm stratejik eğilimi; potansiyel sorunların, rakiplerin eğilimlerinin ve müşteri isteklerinin çok ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi üzerine kurulmalıdır. Yine de bir işletmenin stratejik eğilimi, işletmenin hali hazırda sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin ötesine geçirebilecek bir tutkuyu temsil etmektedir. Ne yazık ki planlama ve bütçeleme kısıtları, işletmenin mevcut durumu üzerinde odaklanılmasını zorunlu kıldığı için, işletmenin böylesi bir tutkuyu gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır.

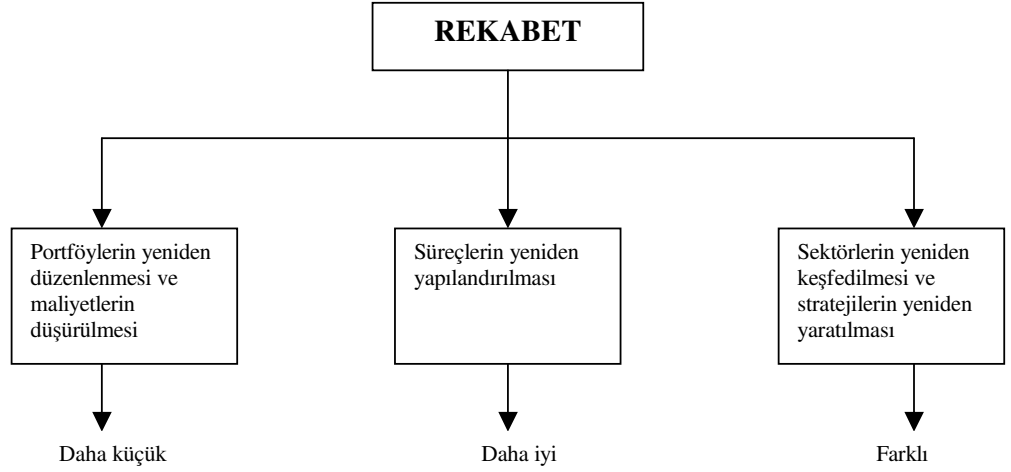
Hamel ve Prahalad'a göre günümüzde yurt içinde ve uluslararası alanda rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmenin rakiplerine kıyasla küçülmesi, hızlanması ve iyileştirilmesi yeterli olamamaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması ve içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi, diğer bir deyişle rakiplerden farklı olabilme ve ürün hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Bir işletme yeni koşullara uyum sağlayabilmek için; kendisini geliştirmek ve kalite, süreç, strateji vb. bakımından daha iyi bir hale gelmek zorundadır (Şekil-10). Ancak iyileştirilmekten ziyade hızlı bir şekilde küçültülen bir işletme, pazar payını kaybetmektedir. Günümüzde rekabet gücüne ulaşmak ve bunları korumak için

¹⁶⁴Gary HAMEL, "Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (derleyen: Rowan Gibson, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, Eylül, 1997), s: 72

maliyetlerin aşağıya çekilmesi ve yenilik ve icatlarda bulunmanın yanı sıra ürün ve hizmetlerde farklılaşma sağlamak gerekmektedir.¹⁶⁵

Şekil-10: Rekabet Gücüne Ulaşmak İçin Gerekli Unsurlar



Kaynak: Hamel and Prahalad, a.g.e.s:28

Geleceği yönetmek için işletmeler, sektörde iş yapmanın kurallarını köklü bir şekilde değiştirebilmeli; sektörler arasındaki sınırları yeniden çizebilmeli ve/veya bütünüyle yeni sektörler yaratılmalıdır. Diğer bir deyişle, yeni sektörler oluşturma veya eski sektörleri yeniden şekillendirme yeteneği, gelecekte lider olmanın ve bu konumu sürdürmenin temel koşulunu oluşturmaktadır. Gelecek için rekabet etmek, yeni fırsatlar yaratmak ve onlara egemen olmak için rekabet etmek, yeni rekabet alanlarının sınırlarını belirlemek olarak algılanmalıdır. Amaç, sadece bir rakibin ürün ve süreçlerini izlemek ya da yöntemlerini taklit etmek değil, asıl geleceğin fırsatlarını algılanması ve bu fırsatların doğru değerlendirilmesi konusunda bağımsız bir fikir oluşturulmasıdır. Bu

¹⁶⁵ Gary HAMEL, C.K. PRAHALAD, **Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler**, (Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılap, 1996), s:27

durumda, gelecekte rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmek için “stratejik” olmanın ne anlama geldiği konusunda geniş bir vizyona sahip bütün yönetici ve işgörenlerin birlikte zekâsının ve hayal gücünün bir bileşimi olan stratejileşme tarzını gerektirmektedir. Bu strateji, gelecekte rekabet gücüne sahip olmayı ve bu gücü yenilik, icatlar ve farklılaştırma yoluyla korumayı hedefleyen bir stratejidir.

Gelecek için rekabetin üç aşaması söz konusudur: ¹⁶⁶

- Geleceği öngörmek ve bu öngörüler çerçevesinde yarının fırsatlarını, müşteri gereksinimlerini, yaşam tarzlarını karşılayabilme özelliğine sahip yeni bir strateji belirlemek; bu strateji yoluyla temel yetenekleri oluşturmak, alternatif ürünleri araştırmak.
- Müşteri yaklaşımını yeniden biçimlendirmek, sektör için gerekli işbirliklerini oluşturup yönetmek ve rakipleri daha uzun ve pahalı ilerleme yollarına zorlamak ve dünya çapında bir tedarikçi ağı oluşturmak.
- Uygun bir pazar konumlandırma stratejisi geliştirerek önemli pazarlara rakipler önce girmek, verimliliği ve etkinliği artırıp ürün ve üretim süreçlerinde farklılaşmak olarak ifade edilebilmektedir.

6.2.3 Çoklu Perspektif Yaklaşımı: Amit ve Schoemaker’in Görüşleri

Amit ve Schoemaker kaynak tabanlı yönetime ve onun rekabetçi üstünlük anlayışına karşı çıkmamakla birlikte, çoklu perspektif yaklaşımını kullanarak farklı kavramsal araçların eş zamanlı olarak kullanılması noktasından hareket etmişlerdir. Özellikle sektör üzerinde etkileri olan bazı bileşenlerin oynadığı rolü ve sonuç olarak işletmenin stratejik sürecine vurgu yapmışlardır. Bu bileşenler şu şekilde ifade edilebilmektedir: ¹⁶⁷

¹⁶⁶ AKTAN, a.g.e s:120

¹⁶⁷ AMIT, SCHOEMAKER, a.g.e.s:33-45

- **Belirsizlik:** Teknoloji ve toplum gibi sektörel çevreler, belirsizlik derecelerine göre nitelendirilmiştir.
- **Karmaşıklık:** Çevrenin bileşenleri ve farklı unsurları çok karmaşık bir etkileşim içerisindedir.
- **Örgüt içi çatışmalar:** Örgütlerde, çalışanlar ve yöneticiler arasında çok sayıda çelişkili ilişkiler ortaya çıkmaktadır.

Bu noktada belirsiz, karmaşık ve çatışmalı bir iç çevre, çok ayrıntılı araştırma araçlarının yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik, farklı yaklaşımların bileşimini kullanarak giderilemeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımlardan her biri, gerçekliğin tek bir açısına odaklanmaktadır; ancak, bu yaklaşımlar bir araya getirildiğinde bile rekabetin gerçek niteliğini tam olarak açıklayamamaktadır.

Amit ve Scohoemaker, kaynak tabanlı yönetim modeline işletmeye yoğunlaştığı için önem vermektedir. Ancak kaynak tabanlı yönetim modelinin, daha çok araç gerektiren rekabetçi üstünlüğün analizini yeterli ölçüde tanımlayamadığını ileri sürmektedir. Bunun için gerekli araçlar şu şekilde sıralamaktadır:¹⁶⁸

- **Sektörel analiz yaklaşımı:** Her sektörün yapısını en iyi şekilde anlamak için kullanılması önerilmektedir.
- **Kaynak görüşü:** İşletmenin iç kaynak ve yetenekleri üzerinde çalışmak için kullanılabilir bir araçtır.
- **Davranışsal karar kuramı:** Yöneticiler tarafından kullanılan davranışsal ve kararsal modelleri araştırmak için gereksinim duyulmaktadır.

Amit ve Scohoemaker, ussallıkla bağdaştırılmış yatırım karar sürecindeki çalışmaların önemi vurgulamışlardır. Özellikle, sonuçların netleştirilmesine önem vermişlerdir. Örneğin, yönetim siteleri içerisindeki güç ilişkileri, ussal karar

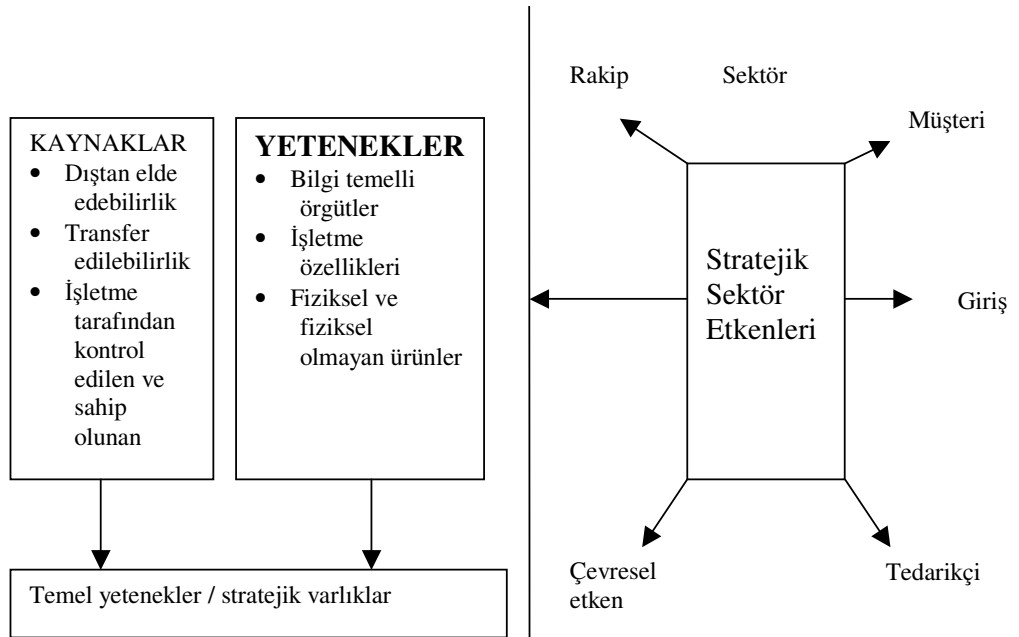
¹⁶⁸ Monica CALCAGNO, “The Evolution of the Competitive Advantage Concept in Strategic Management Studies”

www.prodman.wu-wien.ac.at/download/Taudes_Lehre/Strat.Prod.Mgmt/calcagno99-02.pdf

kıstaslarından bilinçli ya da bilinçsiz sapmalar gibi konular üzerinde durmuşlardır. Burada özellikle yönetimde ussallıktan sapma gibi konular üzerinde durulmakta ve bu sapmaların yatırım kararlarına olumsuz etkileri açısından yönetim sorumlu tutulmaktadır.

Amit ve Schoemaker, karar alma sürecini iki aşamada incelemiştir. İlk aşamada, yöneticilerin davranışsal karar kuramı tarafından sunulmuş araçları kullanarak olası gelecek senaryosunu yapılandırmaları incelenmektedir. İkinci aşamada ise, yöneticiler risk durumunda çözüm getirecek modelleri değerlendirebilme ve farklı bir bakış açısı geliştirebilme olanağına sahip olmaktadır. Bu amaç için, davranış kuramı çok yararlı bir bakış açısı sağlayabilmektedir. Bir kez farklı senaryolar tanımlandığında yönetim, gelecekte olanaklı olabilecek her durum için doğru rekabetçi pazar etkileşimini, sektör fırsatlarını (sektörel analiz) ve işletme yeteneklerini (kaynak tabanlı yönetim modeli) doğru yönde geliştirilebilmektedir. Şekil-11 bu durumu göstermektedir.

Şekil-11: Amit ve Schoemaker'ın Öneri Modeli



Kaynak: AMIT, SCHOEMAKER, a.g.e. s:37

6.2.4.Rekabetçi Üstünlük ve Bağlantılı Yaklaşım Ghemawat'ın Görüşleri

Ghemawat, rekabetçi üstünlük analizinden “bağlantı” fikrine geçiş yaparken, değişime odaklanma gereksinimi vurgulamıştır. Kaynak tabanlı yönetim modeline göre düşünülmüş kaynakları ve yetenekleri tanımlamanın ve çok sayıda yapılandırma üzerinde çalışmaların yapılmasının zor olduğunu belirtmektedir. Kaynak tabanlı yönetim modelinde önerilmiş analizin sonucu, yönetime karar verme sürecine yardımcı olmamaktadır. Üstelik Ghemawat'a göre kaynak tabanlı yönetim modeli, geçici stratejik uygulama modellerine göre önemli değildir.¹⁶⁹

Ghemawat stratejide temel kilit faktörler kullanılmasını da eleştirmektedir. Bunlara sebep olarak;¹⁷⁰

- **Tanımlama:** Başarıyı tanımlayan bir çok faktörün olmasından dolayı sadece tek bir faktörün üzerine odaklanılmasının yarattığı güçlük,
- **Somutlaştırma:** Performans için işletmenin kilit başarı faktörlerine uygun rutin süreçlerin belirsizliği,
- **Genellik:** Başarı faktörü olarak kullanabilecek maliyet/yarar rasyosu gibi önemli bazı rasyoların geliştirilmesi daha önemsiz kabul edilen bazı rasyoların geliştirilmesine bağlı olması,
- **Gereksinme:** Başarı faktörlerin başarısızlığı stratejinin dinamik yapısından kaynaklanmasını ileri sürmüştür.

Belirsizlik altında bağımlılık olarak tanımlanabilecek Ghemawat'ın strateji ile ilgili görüşleri şu şekilde ifade edilebilmektedir:¹⁷¹

¹⁶⁹ PAPATYA, a.g.e. s: 41

¹⁷⁰ Pankaj GHEMAWAT, **Commitment: The Dynamic of Strategy** (Free Press, New York, 1991), s:115-140

¹⁷¹ www.ocw.mit.edu/.../15-902Fall-2005/C6F3690E-EDBB-4084-8A6C-128D3A0107D/0/dyn_theo_strat.pdf

- Strateji, rekabetçi üstünlüğün yapısını ve sürekliliğini açıklayan göreceli olarak az sayıda ama büyük ve birbirine geçmiş kararlar olarak görülmektedir.
- Bu birbirine geçmiş kararlar, belirsizlik altında alınmıştır.
- Belirsizlik, genellikle senaryo yazma ve bireysel karar analizleri ve bilişsel psikoloji yöntemleri ile değerlendirilmektedir.

Ghemawat'ın bir diğer ilgilendiği alan ise uluslararası stratejidir. Ghemawat, işletmelerin bölgesel fırsatları arttırarak global strateji fırsatlarını değerlendirebileceklerini ifade etmektedir. İşletmelerin bölgesel fırsatları ve tehlikeleri değerlendirilmesi aşamasında bölge tanımlamasının doğru yapılması en önemli unsur oluşturmaktadır. Özellikle büyük ülkelerin strateji mantığının, uluslararası bölgelerden daha çok ülke içi düzenlenmelere yönelik olduğu görülmektedir. Örneğin ABD'de petrol üreticileri için ülke beş büyük bölüme ayrılabilir. Ürün değeriyle ilgili olarak ulaştırma maliyetlerinin göreceli olarak yüksek olduğu Brezilya ve Çin gibi diğer pazarlarda benzer şekilde bölümlendirilebilir. Burada önemli olan nokta, bölgesel stratejilerin farklı coğrafik düzeylerde yorumlanmasıdır. Global, kıtalararası, kıta içi, ülkesel ve ülke içi ve yerel gibi aşamalarda değerlendirilerek, bunlar içerisinde en çok kârlı olan ölçek, bölge kavramının belirlenmesinde yardımcı olacaktır. Sonuçta, dünya ekonomisi yerelden globale kadar uzanan birçok bölgesel katılımcıdan oluşmaktadır. Burada önemli birçok tabaka üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹⁷²

7. REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜN ELDE EDİLMESİ

Rekabetçi koşulların zorlaştığı günümüz işletmecilik dünyasında rekabetçi yetenek ve güçlerinin oluşturulması ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi özel bir önem taşımaktadır. Mc DONALD'S'ın başarılarını sürdürebilmesi için her gün müşterilerine, titizlik ve hijyen ortamında üretilmiş ve tamamen birbirinin aynı milyonlarca hamburgeri etkileyici ve dost bir ortamda sunabilmesi yetmemektedir. Amerika,

¹⁷² Pankaj GHEMAWAT, "The Regional Silence of Your Global Strategy", **Harvard Business Review**, (vol: 19, Aralık, 2005) s:98

Türkiye, Fransa, Pakistan, Japonya, Rusya, Güney Afrika'daki müşterilerinin damak zevki farklarına uyum gösterebilmesi, Rusya'daki tedarik zinciri sorunlarını çözebilmesi, İngiltere'de 'Deli Dana' salgını sorununu aşması, Diğer hamburger zincirlerinin rekabeti ile başa çıkabilmesi, çevrecilerin baskılarına direnebilmesi ve sürekli yeni cazip ürünler yaratabilmesi gerekmektedir. Bir işletme kısa dönemde etkinliği (efficiency) sağlarken, uzun dönemde etkililiği (effectiveness) gözden kaçırmamalıdır.¹⁷³

Rekabetçi üstünlük elde edilmesi ve korunmasını sağlayacak faktörlerin doğru tanımlanması gerekmektedir. İlk olarak rekabetçi üstünlüğün pazar pozisyonu, ölçek ekonomisi, dikey bütünleşme, marka konumlandırma ya da temel yetenek sağlayıp sağlamadığının anlaşılması gerekmektedir. İkinci olarak, senaryo planı aracılığıyla rekabetçi üstünlüğü ortadan kaldıran faktörün ne olduğunun anlaşılması ve gelecekte rekabetçi üstünlüğün nerden sağlanabileceğinin anlaşılması ile sağlanmaktadır.¹⁷⁴

¹⁷³ Merih KUTLU, “Stratejik Yönetim Modelleri”, **Etkili Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi**, <http://www.eylem.com>

¹⁷⁴ http://www.klminc.com/strategic_thinking/comp_strategy.html

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

1. İŞLETMENİN REKABET GÜCÜNÜN ANALİZ EDİLMESİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Rekabet gücü (competitiveness) kavramı genel olarak bu konudaki literatürde; işletme, endüstri ve ulusal düzeyde olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmakta ve tanımlanmaya çalışılmaktadır.¹⁷⁵

İşletme düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir işletmenin ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik yapabilme yeteneğini ifade etmektedir.

Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir. Başka bir ifadeyle, endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan buluş ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir.

Ulusal (uluslararası) düzeyde rekabet gücü ise “bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken; öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir” Uluslararası rekabet gücünün artırılması, üstün bir verimlilik performansına ve yüksek reel ücretlere sahip olan iktisadi faaliyetlerin başarısına ve ülke kaynaklarının yönlendirilmesi yeteneğine bağlıdır. Rekabet gücü, sadece dışarıya mal satma ve dış ticaret dengesini sağlama yeteneği olarak kabul edilmemeli; bunun yanı sıra bir ülkenin gelir ve istihdam düzeyini artırabilme ve yaşam kalitesinde kabul

¹⁷⁵ <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/kavram.htm>

edilebilir ve sürekli artışlar sağlayabilme ve uluslararası pazarlardaki payını artırabilme yeteneğidir.

İşletmelerin rekabet gücü dinamik yapılarına, yatırım kapasitelerine, Ar-Ge çalışmalarına ve kullandıkları teknolojilerin uygunluğuna bağlı olarak yenilik oluşturma becerileri ile yakından ilgilidir.

İşletmelerin rekabet gücünden, uluslararası rekabet gücüne geçildiğinde; rekabet gücünün çok boyutlu olduğu ve ülkenin rekabet gücünün tek tek işletmelerin ortalama rekabet gücünden daha çok şey ifade ettiği kabul edilmektedir. Bunlar; ülke ekonomisinin sahip olduğu birçok kurumsal yapıyı kucaklayan, ülkenin üretim yapısını, teknolojik alt yapısını, teknoloji üretim kapasitesini ve dinamiğini, nitelikli insan sermayesini içeren ve ekonomik ortamı da temsil eden faktörlerle yakından ilişkilidir

Rekabet gücünün artması, ülke ekonomisinde zincirleme bir reaksiyonun oluşmasına yol açmaktadır. Bu artış; üretim ve ihracatta gelişmeye neden olmakta; karlılığın büyümesine böylece yatırımlarda hızlanmaya ve istihdamın gelişmesine etki edebilmektedir. Rekabet gücü; üretim ve verimliliğin artması, yaşam standartlarının iyileşmesi ve istihdamın geliştirilmesi için temel bir işlev görebilmektedir.

Rekabet edebilirlik veya rekabet gücü oldukça dinamik bir olgudur. İçinde bulunulan çevreye göre değişken doğası, rekabet gücünün ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünün standart ölçütlerinin olmamasının yanında, ölçülebilmesini zorlaştıran diğer bir nokta ise, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin oldukça fazla oluşu ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıklarda rekabet gücünü etkileyebilmesidir. Bu nedenle rekabet gücünün belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar her zaman tartışmaya açık ölçütler ve bakış açıları içermektedir.¹⁷⁶

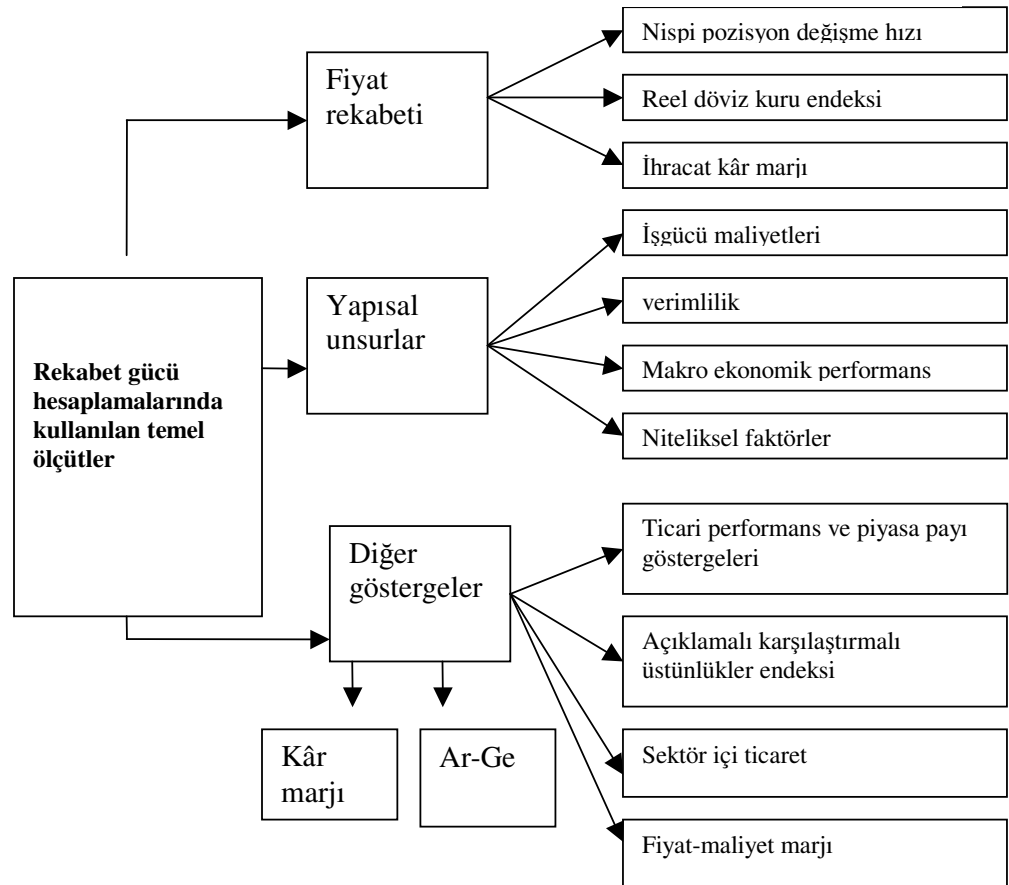
Görelî bir ölçüt olan rekabet gücü, sektörlerin ya da ülkelerin birbirine göre mevcut durumlarını ortaya koymaktadır ve rekabetçi üstünlüğü yaratan nedenleri incelemekten

¹⁷⁶ DOĞAN, a.g.e.

daha çok sonuçta oluşan rekabet edebilme potansiyelinin ölçülmesini amaçlamaktadır.¹⁷⁷

Rekabet gücü hesaplamalarında kullanılan temel göstergeler; **fiyat rekabeti**, **yapısal unsurlar** ve **diğer göstergeler** olmak üzere üç grupta toplanabilmektedir. Şekil-12, rekabet gücünün ölçülmesinde kullanılan ölçütleri göstermektedir.

Şekil 12: Rekabet Gücünün Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler



Kaynak: C. Yenal KESBİÇ, Ercan BOLDEMİR, Sibel DOĞAN, “Rekabet Gücü Ölçümü ve Önemi: Türk Tarım Sektörü İçin Bir Analiz”
www.ekonometriderneqi.org/bildiriler/o10s3.pdf

¹⁷⁷ İbrahim DEMİR, “Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri”,
www.ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42ncivil/demiri.pdf

Rekabet gücünü belirlemede kullanılan bu ölçütler arasında en önemli faktörlerinden birini **maliyet** oluşturmaktadır. Özellikle, işletmelerin toplam üretim maliyetlerini (ücret, faiz, hammadde, diğer girdi ve enerji fiyatları, döviz kurları) azaltacak yöntemlerde en iyi biçimde uygulayabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat üstünlüğü ile pazarda konumlarını güçlü kılabilmektedir. Başarıyla uygulanan kalite çalışmaları, kalitesizliğin maliyetlerini izleme ve önleme ile önemli maliyet üstünlükleri elde edilebilmektedir.

Rekabet gücünü belirleyen diğer unsurlardan birisi ise **teknoloji** ve **ar-ge**'dir. Rekabet gücü ve ar-ge faaliyetleri birbirini destekleyen süreçler olarak kabul edilmektedir. Piyasada rekabet koşulları iyileştirilmeden ar-ge çalışmaları iyileştirilememektedir ve dolayısıyla da ar-ge yatırımların artırılmayacağını ve ar-ge yatırımları artırılmadan da rekabet gücü geliştirilemeyecektir.¹⁷⁸

Rekabet gücünü belirleyen üçüncü önemli gösterge ise, **verimlilik**dir. Temel örgütsel performans göstergelerinden olan verimlilik, dar anlamı ile bir işletmenin ya da ülkenin “çıktı/girdi” oranı olarak tanımlanabilmektedir. Yüksek verimlilik, işletmeleri dolayısıyla ülkelerin global rekabette yer alabilmelerinin temel koşulu olarak kabul edilmektedir. Bir işletmenin rekabet gücüne sahip olmasının iki temel yolu bulunmaktadır: bunlardan birincisi, işletmenin belirli bir ürünü rakiplerine göre daha az girdi kullanarak yani düşük maliyetlerle üretmesi; ikinci ise, ürünlerin farklılaştırmasını yaparak ürün kalitesini ve özelliklerini artırmasıdır. Her iki durumda daha yüksek verimlilik söz konusudur ve bu da işletmeleri rekabet edebilir konuma taşıyacak unsurun verimlilik olduğu anlamına gelmektedir.¹⁷⁹

2. İŞLETMENİN PERFORMANSININ REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Kaynaklar, işletmenin sahip olduğu ya da kontrolü altında tuttuğu mevcut faktörlerdir. Yetenekler ise bilgi tabanlı, somut ya da soyut işletmeye özel süreçlerdir ve

¹⁷⁸ Seyida TURAN, “Rekabet Gücü Endeksi ve Türkiye” **Konya Ticaret Odası Etüt Araştırma Sevisi**, (Sayı: 2006- 42 /62, 07 / 02/ 2006)

¹⁷⁹ Ömer EROĞLU, Gökhan ÖZDAMAR, “Türk İmalat Sanayinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektöründe Bir İnceleme”, **Akdeniz İ.İ.BF Dergisi**, (No:11, 2006), s: 87

işletmenin sahip olduğu kaynaklar arasındaki karmaşık etkileşimlerden doğmaktadır. İşletmenin rekabetçi üstünlüğü yönetsel ve örgütsel süreçlerden kaynaklanmaktadır. Stratejik varlıklar ve örgütsel gelirler modeli, hem işletme tarafından kontrol edilen kaynak ve yetenekler hem de stratejik endüstri faktörlerinin, işletmenin gelir elde etmek için gerekli kaynaklara sahip olup olmadığını belirleyen bir model olarak işlev görmektedir. Örgütsel gelir; kaynak ve yeteneklerin, stratejik endüstri faktörleri ile uyumlaştırıldığı noktada çok daha fazla olmaktadır. Tam tersi durumda ise, işletmenin ne yaptığı ile rekabetçi çevrenin neler gerektirdiği uyumlaştırılmadığı zaman ise, başarısızlık ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁰

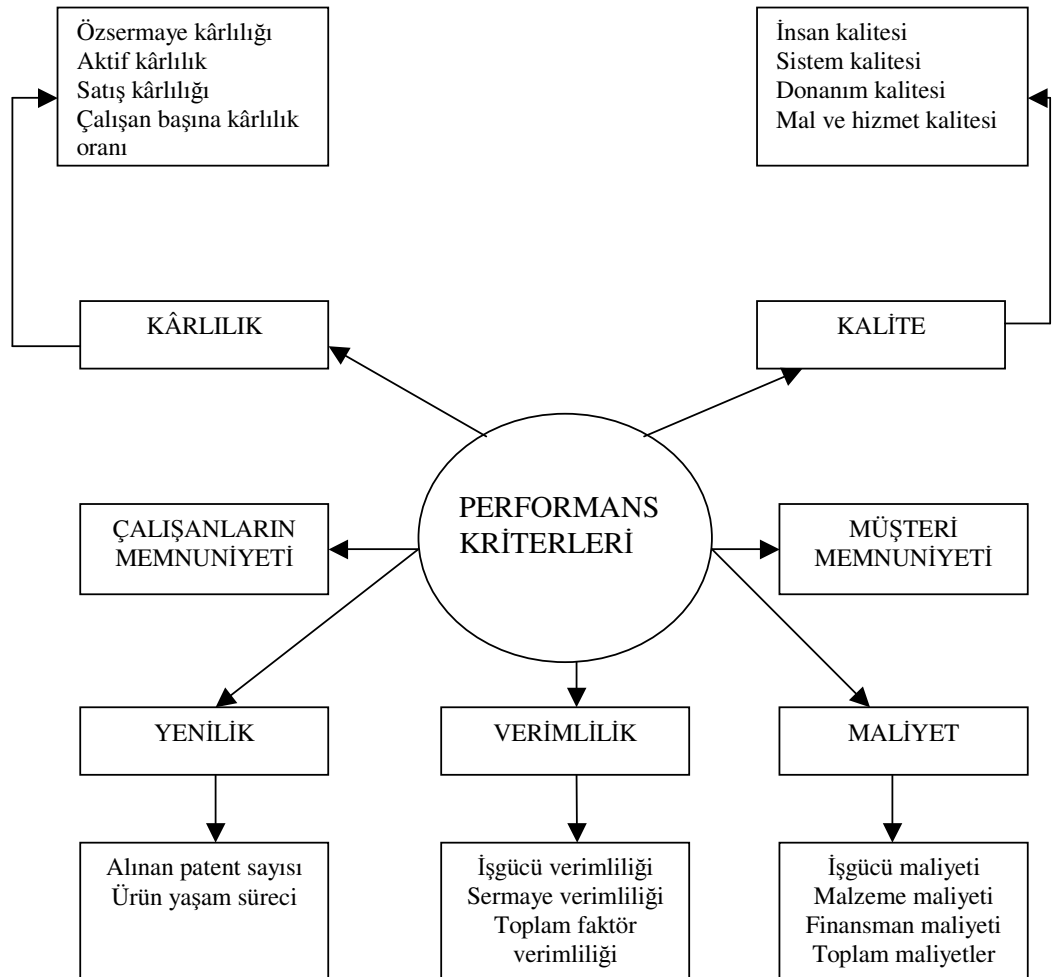
Bir işletmenin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi için *performans değerlendirme ve ölçme* adı verilen çalışmaların yapılması gerekmektedir. Değer zincirindeki faaliyetlerin performansının ölçümü, yönetimin muhasebe ile temel rollerinden birini oluşturmaktadır. Mevcut performansın ölçümü, işletmenin etkin bir strateji tanımlamasına ve uygulamasına, personeline rehberlik etmesine, yönetsel başarının değerlendirilmesine olanak sağlamakta ve aynı zamanda ödüllendirme kararları için ise bir temel teşkil etmektedir. Farklı disiplinlerden yönetici ve araştırmacılar, performans ölçüm modellerini kullanarak ve oluşturarak işletmenin değer zincirindeki performansını geliştirmeye çalışmaktadırlar. Performans ölçüm modelleri, işletmenin stratejik kaynakları, eylemsel yetenekleri ve arzu edilen çıktılar arasındaki ilişkileri yansıtmaktadır. Aynı zamanda arzu edilen çıktılar ile satışçılardan beklenen performans düzeyleri arasındaki ilişkileri gösteren dağıtım stratejisini de yansıtmaktadır.¹⁸¹

Performans değerlemesinde kullanılacak başlıca kıstasları şekil13'de gösterilmektedir

¹⁸⁰ Stewart THORNHILL, Raphael AMIT, "Learning from Failure: Organizational Mortality and Resource based Model, **Analytical Studies Branch Research Paper Series**, (Micro Economic Analysis Division, 18-H, R. H. Coats Building, Ağustos, 2003)

¹⁸¹ Mary A. MALINA, "Choose and Change of Measures in Performance Measurement Models"(Kasım, 2003), www.leeds-faculty.colorado.edu/selto/DPM%20Choice.pdf

Şekil-13 İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesinde Yararlanılacak Başlıca Göstergeler



Kaynak: Coşkun Can AKTAN, **Değişim Çağında Yönetim**, (Sistem Yayıncılık, Aralık, 2003), s:261

İşletme performansının ölçülmesinde kullanılabilecek kıstaslar şu başlıklar altında toplanabilmektedir:¹⁸²

- Kalite
- Verimlilik
- Kârlılık
- Maliyet
- Yenilik
- Müşteri memnuniyeti
- Çalışanların memnuniyeti

Bu performans kıstasları, kendi içlerinde de alt gruplara ayrılabilir. Örneğin kalitenin ölçülmesinde insan kalitesinin ölçülmesi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi gibi alt başlıklarda incelenebilmektedir.

İşletme performansını ölçme, stratejik yönetimin en zor alanlarından birini oluşturmaktadır. Bazı yazarlar, işletme performansının strateji alanındaki önemine dikkat çekmektedirler ve hatta onun güçlüklerinin üstesinden gelmede, pek çok göstergenin yetersiz kaldığını belirtmektedirler. Yeni ekonomiyle birlikte, iş modellerinin dönüşümü yöneticilere ve araştırmacılara; bugünkü faaliyetlerine dayanarak işletmelerin gelecekteki potansiyel başarılarını belirleyebilecek göstergelerin bulunmasında daha büyük güçlükler yaşanacağı tahmin edilmektedir.

Ayrıca elektronik ticaret şartları, işletmelerin performansının ölçümünü güçleştiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan, bilgi tabanlı faaliyetler geleneksel muhasebe hesaplarıyla ölçülememektedir. Hatta bu işletmelerdeki yenilik şartları gelecekteki potansiyel başarıyı belirlemek için kârlılık rasyolarının

¹⁸² AKTAN, a.g.e, s:261

kullanılmasını engellemektedir. Öte yandan, birbirini etkileyen enformasyon verilerine doğrudan kolayca ulaşabilme, web varlığı ve kullanılabilirlik gibi yeni performans göstergelerinin geliştirilmesine fırsat yaratmıştır.¹⁸³

İşletme başarısı ve başarının ölçülmesi konusunda yeni bir bakış açısı geliştirilmesi gerekmektedir. Birçok işletme, başarıyı pazar payı ile ölçmektedir. Örnek vermek gerekirse; “*otomotiv işinde yaratılan değer büyük bir çoğunluğu başka bir yerde veya yani dağıtım işletmelerinde oluşturulacaksa, bu durumda ne olacaktır?*” 10 yıl içerisinde, bu dağıtım işletmelerinden bazılarının Peugeot, Chrysler veya Volkswagen’e eşit bir piyasa değerine sahip olacağı konusunda kesin bir görüş bulunmaktadır. Rekabetçi üstünlüklerin uzun süreli olarak elde tutabildiği dönemlerde, az da olsa belirli bir pazar payı geri alınabilmekteydi. Ancak, yeni değer tümünün başka bir yerde oluşturulması halinde, işletmenin bu durumda neler yapabileceği sorusu oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Pazarların aralarındaki sınırların kalktığı ve tamamen yeni pazarların ortaya çıktığı bir dünya da pazar payı, başarıyı açıklamak için yetersiz kalmaktadır. Bugün birçok işletme ekonomik katma değer yaratmak konusunda “*kârlarınıza bakarken, sermaye maliyetinizi çıkarmalısınız*” görüşüne dayanarak işletme başarısını ölçmeye çalışmaktadır. Bu görüşe göre çok fazla para kazanılmış olsa bile sermayenin çok pahalı olmasından dolayı gerçekten ekonomik bir değer oluşturulup oluşturulmadığını görmek için sermaye maliyetinin ortaya konması gerekmektedir. Bunun için şu formül kullanılabilir:¹⁸⁴

$$\text{Ekonomik değer} = \text{toplam kâr} - \text{sermaye maliyeti}$$

Özellikle kaynak tabanlı yönetim modelindeki strateji araştırmalarında, işletme performansının ölçümü ile ilgili olarak iki temel ölçüt kullanılabilmektedir. Bunlardan ilki, satış artışı, kârlılık rasyosu ya da stok-pazar geri dönüşümü gibi pazar ölçümlerine dayanan **finansal** ölçütlerdir. Diğeri ise, pazar payı, yeni ürün geliştirme, ürün kalitesi

¹⁸³ Famil ŞAMİLOĞLU, **Entelektüel Sermaye**, (Fersa Matbaacılık, Ankara, 2002), s:163

¹⁸⁴ Gary HAMEL, **Strateji Bir Devrimdir** (Capital yönetim dizisi: 2, Doğan Ofset Matbaacılık, mayıs, 1998), s:35

pazarlama etkililiği ya da değer üretimi gibi finansal ölçütlere dayanmayan **eylemsel** ölçütlerdir. Diğer yandan strateji araştırmalarında işletme performansın ölçümü subjektif ve objektif ölçüm olmak üzere de sınıflandırılabilir. Geleneksel olarak objektif finansal ölçütler, işletme performansın değerlendirilmesinin basit bir yolu olarak kullanılabilir. Ancak, yukarıda belirtilen nedenlerden ve objektif ve geçerli finansal verilere ulaşmanın zor olmasının ortaya çıkardığı güçlüklerden dolayı, işletme performansını daha geniş bir perspektiften bakan subjektif ölçümler geliştirilmiştir.¹⁸⁵

Ekonomik değeri tam olarak yansıtabilmek için son yıllarda, yöneticilere özellikle finansal olmayan performans ölçülerini de içerecek şekilde işletme performansının değerlemesine olanak sağlayacak bir çok yöntem tavsiye edilmektedir. Bunlar, dört grupta toplanabilmektedir:¹⁸⁶

- **Doğrudan entelektüel sermaye yöntemi:** (DIC: Direct intellectual capital methods) Soyut varlıkların çeşitli unsurlarını tanımlayarak değerinin tahmin edebileceğine dayanan bir yöntemdir. Bu unsurlar tanımlandıklarında bireysel ya da toplu olarak doğrudan değerlendirilebilmektedir.
- **Pazar kapitalizasyon yöntemi:** (MCM: Marketing capitization methods) Entelektüel varlıkların ve sermayenin değeri açısından, işletmenin pazar kapitalizasyonu ile paydaşların katılımı arasındaki farkın ortaya konmasına dayanmaktadır.
- **Varlıkların geri dönüşü:** (ROA, return on assets methods) İşletmenin vergi öncesi gelirleri, işletmenin somut varlıkların ortalamasına bölünür. Çıkan sonuç, işletmenin varlıklarının geri dönüş oranıdır ve endüstri ortalamasıyla kıyaslanması gerekmektedir. Ortalama kazançların, işletmenin ortalama maliyetlere oranlanması ile soyut varlıkların ya da entelektüel değerlerini tahmin edilmektedir.

¹⁸⁵ G.G. DESS, R.B. ROBINSON, "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of The Privately-held in Conglomerate Business Unit", **Strategic Management Journal**, (Vol:5, No:3, 1984), s:265

¹⁸⁶ D.H. LUTHY, "Intellectual Capital and Its Measurement", **Proceeding of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference**, (Appira, Osaka, Japan, 1998)

- **Scorecard yöntemi:** Soyut varlıkların ya da entelektüel varlıkların çeşitli unsurların tanımlanmasıdır ve göstergeler ve indeks scorecardlarda oluşturulmaktadır. Bu yöntemi, doğrudan entelektüel sermaye yöntemine benzemektedir.

Bu yöntemler işletmenin entelektüel varlıklarının ve sermayesinin değerlendirilmesinde önemli bir işlev görmektedir. İşletme performansının ölçülmesinde ele alınan bir diğer konu ise işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve bu kaynakların işletme performansını arttıracak şekilde dağıtılmasıdır. İşletme performansının, sadece birkaç kaynak veya dış bazı dış faktörlere dayalı olarak açıklanması halinde stratejik vizyon ve liderlik, yetenekler, personel motivasyonu ve işletme ünü gibi çeşitli faktörlere gereksinim duyulmayacaktır. İşletme başarısını açıklarken, bu faktörlerin farklılık yarattığı belirtilmesine rağmen bu kaynakların performans üzerindeki etkilerinin ortaya konmaması büyük eksikliklere neden olabilecektir.¹⁸⁷

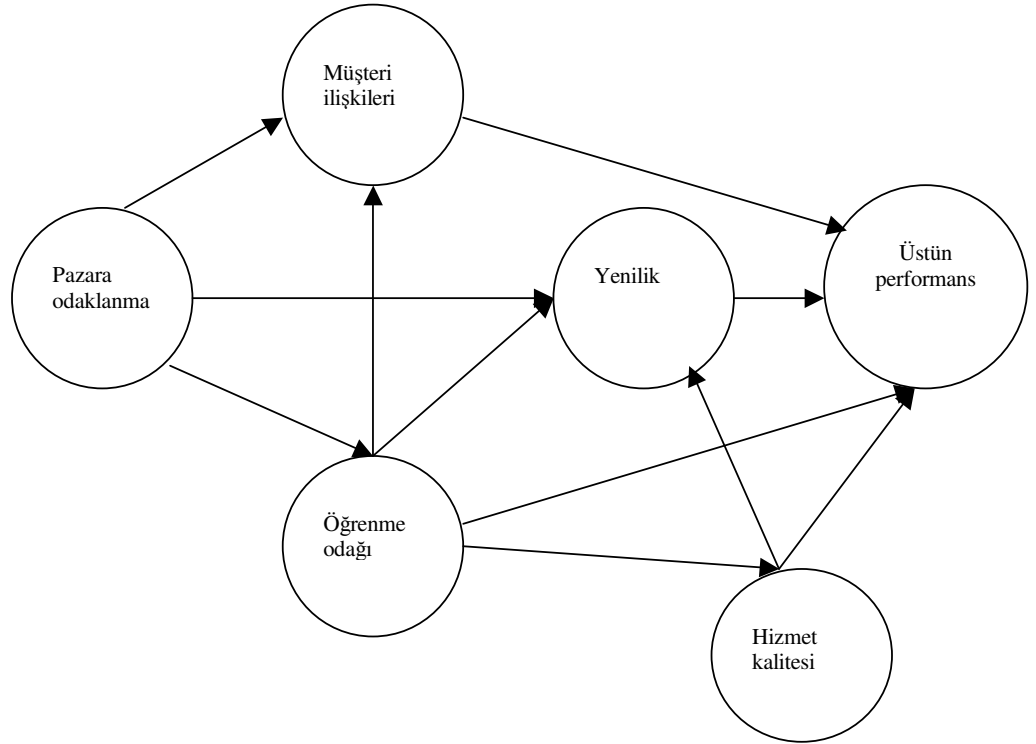
Yönetim politikalarını; stratejik kaynaklara, yeteneklere, öğrenmeye ve sistemlere dayalı olarak açıklayan teoriler, performans ölçümü ile ilgili olarak rehberlik sunmaktadır. Nonaka ve Senge tarafından ileri sürülen öğrenen organizasyon teorileri, başarılı işletmelerin kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeyi öğrendiklerini belirtmiştir.¹⁸⁸

Bu yüzden, işletme performansı incelenirken işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin ayrıca incelenmesi gerekmektedir. İşletmenin kaynakları ve yetenekleri ile performansın artırılmasında etkili olan unsurlar: pazara odaklanma, yenilik, müşteri ilişkileri, örgütsel öğrenme ve hizmet kalitesi olarak ifade edilebilmektedir. Şekil-14, bu unsurlar arasındaki ilişkileri göstermektedir.

¹⁸⁷ Kim WARREN, "The Dynamics of Strategy: Executive Summary", **The Dynamics of Strategy**, (2000)

¹⁸⁸ Ikujiro NONAKA, "The Knowledge-Creating Company", **Harvard Business Review**, (Kasım-Aralık, 1991), s:96

Şekil-14: Kaynaklar ve Yetenekler ile Üstün Performans Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Moustafa BOTTON, "Toward a Further Understanding of Sustained Performance in the Service Industries: A Suggested Model, edamba.wu-wien.ac.at/Paper%20Battor.doc

2.1.Pazara Odaklanma

Müşteri gereksinimleri ve beklentileri sürekli değiştiği için yüksek kaliteli ürünlerin ve hizmetlerin sunulabilmesi, işletmenin pazara odaklı olarak değişen çevre koşullarını izlemesini ve yanıt verebilmesini gerektirmektedir. Pazar odaklı olmak, işletme çapında, günümüzdeki ve gelecekteki müşteri gereksinimleri ile ilgili pazar bilgisini yaratmak, bölümler arasında bu bilginin yayılmasını sağlamak ve bu gereksinimlere karşılık verilmesini ifade etmektedir.¹⁸⁹

¹⁸⁹ A. K KOHLI., B. J. JAWORSKI, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications". **Journal of Marketing**, (vol: 54 No: 2, 1990), s: 10.

Bu yüzden pazara odaklanma, müşteri ve faaliyet gösterilen pazarlarla ilgili olarak bilginin yaratılması, işletme içinde yayılması ve yanıt verilmesi olmak üzere üç temel bölümden oluşmaktadır. Bu pazar bilgisi, müşterilerin günümüzdeki tercihleri olduğu kadar gelecekteki tercihlerini ve gereksinimlerini de tanımlayan yasal düzenlemeler ya da rekabet gibi çok geniş perspektifi içermektedir.

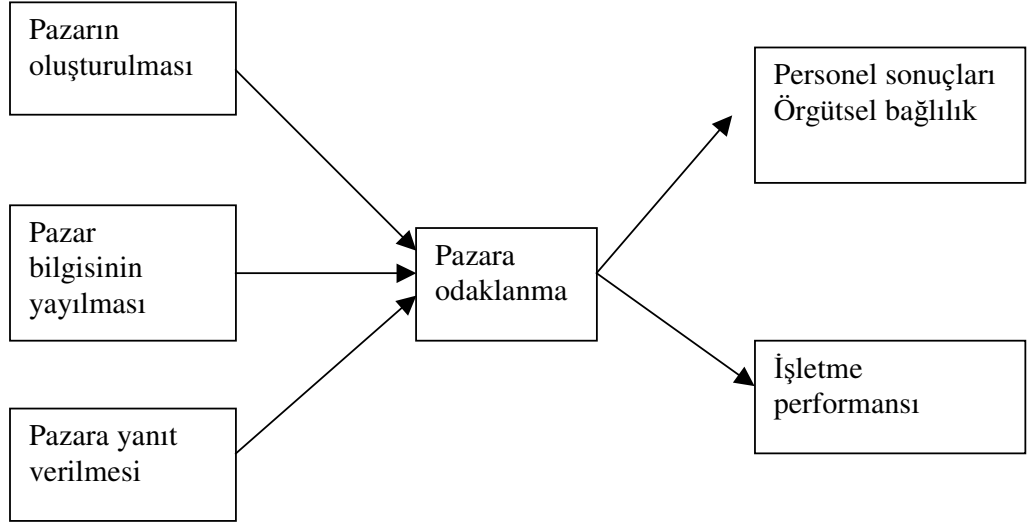
- Pazara odaklanma kavramı, işletme performansın artırılması gibi faaliyetlere dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmenin pazar odaklı faaliyetleri üstün müşteri Örgütsel çabalara odaklanılmasında katkı sağlamaktadır.
- İşletme vizyonunun tanımlanmasına yardımcı olabilmektedir.
- Karar alma sürecinin netleşmesi sağlanmaktadır.
- Müşteriyle ilgili sahte bir bağlılık değil; tam ve doğru bir ilginin yaratılmasını sağlamaktadır.
- Hangi pazarlarda hizmet verileceği ya da hangi pazarlama araçlarının kullanılacağına belirlenmesi gibi planlama çabalarının gücünü artırmaktadır.
- İşletmenin daha rekabetçi olmasını sağlamaktadır.
- Uygulanan pazarlama programlarının başarısını artırmaktadır.

Bu üstünlük, işletmenin sürekli üstün performans gösterebilmesi için temel bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Pazara odaklı bir işletme olmanın sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilmektedir:¹⁹⁰

Pazar odaklılık, işletme performansı ve rekabetçi üstünlük arasındaki ilişkileri şekil-15'de gösterilmektedir.

¹⁹⁰ www.mystrategicplan.com/strategic-planning-topics/competitive-advantage.shtml

Şekil-15: Pazara odaklanma ve İşletme Performansı



Kaynak: www.mystrategicplan.com/strategic-planning-topics/competitive-advantage.shtml

Yukarıdaki ifadeleri kısaca özetlemek gerekirse, işletme başarılı olmak için pazar odaklı olmak zorunluluğu ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bunun için ise, pazar bilgisinin tam ve doğru olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve işletme içinde yayılması, örgütsel yeteneklerin ve örgütsel öğrenmenin bir sonucudur. Bu bilginin rakiplere oranla daha gerçekçi bir şekilde oluşturulabilmesi, işletmenin kendini rakiplerinden farklılaştırmasını sağlayacak yeni yöntemler bulunmasına da ışık tutabilecektir.

2.2.Öğrenme Odağı

Temel yeteneklerin geliştirilmesi; örgütsel öğrenme, bilgi tabanlı kaynaklar (çoğunlukla teknoloji), iç ve dış kaynakların yeniden düzenlenmesi gibi birçok faktörü içermektedir. Bu nedenle, işletmede personelin yeni şeyler öğrenme isteğinin geliştirilmesi ve örgütsel mantığın bu tür bir öğrenmeyi teşvik edecek şekilde

oluşturulması da önemli bir konu olarak görülmektedir. Artık teknoloji gibi sadece değerli kaynaklar yaratmak rekabetçi üstünlük için yeterli olamamaktadır. Bu kaynaklar; hızlı ürün geliştirebilme, etkili koordinasyon sağlayabilme gibi yönetsel yeteneklerle veya iç ve dış yeteneklerin yeniden düzenlenme yoluyla yeni kaynaklar yaratabilme gibi yeteneklerle de desteklenmesi gerekmektedir. Bu yüzden, örgütsel öğrenme sadece işletme için gerekli bir unsur olarak değil aynı zamanda rekabetçi üstünlük elde edilebilmesi ve işletmenin gelişiminin sağlanabilmesi için gereksinim duyulan kaynakların yaratılması olarak da görülebilecek stratejik bir bakış açısı ile bütünleştirilmelidir.¹⁹¹

Örgütsel öğrenme, ayırt edici yetenekler hipotezini destekleyen bir diğer yetenektir. Bu yüzden işletmenin rekabetçi üstünlük sağlamasında yardımcı olabilmektedir. Hem çalışanlardan hem de müşterilerden etkili şekilde öğrenebilme yeteneği, örgütsel başarının elde edilmesinde ve işletmenin varlığını sürdürebilmesinde gerekli olarak kabul edilmektedir.

Giderek daha rekabetçi ve dinamik olan çevrede işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için, hem çalışanlarından hem de müşterilerinden hızlı bir şekilde öğrenme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Algılanan hizmet kalitesi, müşteri beklentileri tarafından şekillendirilmektedir. Müşteri beklentilerinin ve algulamalarının çok hızlı değişmesinden dolayı, örgütsel öğrenme üstün hizmet kalitesinin elde edilmesi ve elde tutulması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Öğrenme yeteneği bu nedenlerden dolayı, rekabetçi üstünlük sağlanmasında önemli bir araç olarak kabul edilen bir ayırt edici yetenek olarak kabul edilmektedir.¹⁹²

Örgütsel öğrenmenin odağı ile ilgili olarak en önemli soru; “öğrenme, yapılan şeyleri geliştirmek için yöntem ve araçları geliştirmek üzerine mi yoğunlaşmıştır yoksa daha önce yapılan şeylerin altını çizen varsayımlar üzerinde mi durmaktadır” olarak ifade edilebilen sorunun yanıtlandırılmasına dayanmaktadır. İlk taraf **“tek eksenli öğrenim”**

¹⁹¹ Martin EDLUND, “Core Competence Building: The Diversification Of GE Medical Systems Into Ultrasound”, **Innovation Engineering and Management**, (Chalmers University of Technology, ISSN: 1650-5417, Mayıs, 2001)

¹⁹² Micheal. MARQUARDT, Angus. REYNOLDS, **The Global Learning Organization**, (Irwin Professional Publishing, New York, 1994)

ikinci taraf ise “**çift eksenli**” öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel performans sorunlarının, zayıf etki yapmaktan çok farkında olmayı becerememeye ve altı çizilen varsayımları gözden geçirmeye bağlı olduğunu tartışmaktadırlar. Bu öğrenme yeteneklerinin, birbirlerini etkilediği ileri sürülmektedir. İşletmeler, bunlardan birini uygulamayı tercih edebilmektedirler; ancak, sağlam bir öğrenme sistemi her iki alanda yapılan iyi çalışmalardan yarar sağlayabilmektedir.¹⁹³

2.3. Yenilik

Rekabetin önemli derecede artması, işletmelerin büyümesini eskisinden daha güç hale getirmektedir. Chan KIM konuyla ilgili olarak şu görüşleri ifade etmektedir: *“işletmeler rekabetin ötesine geçmelidir. Yeni kâr ve büyüme fırsatları kollamalılar ve yeni pazar alanları yaratmalılar. Bunun yolu yenilikçi yaklaşımlar ve yeni büyüme alanları yaratmaktan geçiyor. Home Depot’un da aralarında bulunduğu birçok işletme gizli talebi ortaya çıkaran yenilikçi uygulamalarda bulundu. Home Depot, sırada ev sahiplerinin “kendin yap” kavramıyla evlerini geliştirmelerini sağladı”*¹⁹⁴

Yenilikçi olmanın, işletmenin performansını artırdığını bilen birçok işletme, yenilikler sağlayabilmek yerine temel yetenek hatalarına ve gelir getirmesi beklenirken hurdaya dönen yeni ürünlerle uğraşmaktadır. “**Neden başarısız olundu**” sorusunun yanıtları şu şekilde ifade edilebilmektedir.¹⁹⁵

- Tasarım/programlama/teknoloji yetenekleri, üretim biriminde çok az kişide görülmektedir. Bu kişiler işten ayrıldığında, ilk etapta fark edilmese de uzun dönemde projenin başarısızlığında etkili olmaktadır.

¹⁹³ Edwin C. NEVIS, Anthony J. DiBELLA, Janet M. GOULD, “Understanding Organization as Learning System , **Sloan Management Review**, (Kış, 1995), s:73

¹⁹⁴ Chan KIM, “İnnovasyon’la Büyüme Dersleri” **Capital**, (Nilifer GÖZÜTOK röportaj, Yıl:14, Eylül, 2006), s:108

¹⁹⁵ Bikram GUPTA, “What a Product Manager should Know About Distinctive Competence” (23 Temmuz 2006)

<http://productmgmt.wordpress.com/2006/07/23/distinctive-competence-from-a-product-managers-perspective/>

- Ürün geliştirme süreci başlangıçta kolayken müşteri sayısı arttıkça ve ürün özellikleri farklılaştıkça sorun yaratmaktadır. İşletmelerde etkili bir yazılım süreçleri yer almamaktadır.
- Gelecek tam olarak görülememektedir. Web-tabanlı teknolojiler geliştirilmiş olmasına rağmen, işletmelerin çoğu hala müşteri tabanlıdır. IP (internet protokolü) süreçleri etkili hala gelmişken hala ATM üzerinde çalışan işletmeler söz konusudur. Süreci yakalayamamak, başarısızlığı getirmektedir.

Bu hatalar, yenilik alanında başarılı ve başarısız işletmeleri birbirinden ayrılmasını sağlayan yol ayrımları gibi düşünülebilmektedir. İşletmenin doğru seçimleri yapmasında etkili olan örgütsel deneyimler ve yetenekler bu aşamada, işletmenin geleceğini belirleyen kritik faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu hatalar nedeniyle, işletmeler yenilik alanında yaptıkları yatırımın geri dönüşümünü alamamaktadırlar. Başarılı bir yenilik sürecine sahip olmak için işletmenin önem vermesi gereken unsurlar şunlardır:¹⁹⁶

- **Disiplinli Olmak:** Çoğu işletme yenilikte başarı sağlamak için anahtar kol olan “yenilikten nakite” sürecinde disiplinden yoksun bir sistem izlemektedir. Bu süreç, geri ödeme sağlayacak bir yolla fikir toplamayı, göstermeyi, bakımı ve ticarileştirmeyi içermektedir.
- **Tüm Süreçlerle Aynı Olmalıdır:** Bir süreç olarak yeniliğin, işletmelerin diğer süreçleri ile aynı şiddetle ve disiplinle yönetilmesi gerekmektedir. Çoğu durumda, fikirlere tapınma, işletmelerin geri dönmeye odaklanmalarını azaltmakta ve yoldan çıkarmaktadır.
- **Nakit Tuzağından Kaçınılmalıdır:** En iyi işletmelerde bile, tüm yenilik çabalarının başka yerlerde daha iyi sonuçlar verecek değerli kaynakların tükettiği görülmektedir. Yenilik portföyündeki nakit tuzakları, işletmelerin sandığından daha yaygın ve zararlıdır.

¹⁹⁶ Özgür GÖZLER, “Gerçek İnavasyon Kârı Arttırır”, **Capital**, (Yıl:15, Şubat, 2007), s:119

- **Asıl Sorun Karar Vermektir:** Buradaki zorluk hangi projelerin kesilmesi ve daha iyi olan projelere odaklanması gerektiği konusunda karar verebilmektir. Kazanacak olan fikirlere odaklanarak, işletmeler pazara giriş sürelerini ve geri ödeme alma sürelerini kısaltabilirler.

2.4.Müşteri İlişkileri

Günümüzde, müşterilerin gözünde yer edinmenin yolu ürün değil çözüm sunmaktan ve hizmette sunulan farklılıktan geçmektedir. Özellikle satış sonrası hizmetlerin gücü ve kalitesi, müşterilerin tercihleri etkileyerek müşteri sadakatini artırmaktadır. Üstelik yedek parça satışı, bakım-onarım, danışmanlık, teknik destek gibi alanları kapsayan satış sonrası hizmetler kârlılığı önemli ölçüde etkilemektedir.

Kaynak tabanlı yönetim modeli üstün performansı, işletmeler arasındaki kaynak ve yeteneklerin farklılığına bağlı olarak açıklandığı daha öncede ifade edilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak kaynak tabanlı yönetim modeli rekabeti; pazarda rekabetçi üstünlük pozisyonu sağlayan ve üstün finansal performans elde edilmesine olanak sağlayan kaynaklara ulaşabilmek için işletmeler arasında gerçekleşen devingen ve sürekli devam eden bir süreç olarak tanımlamaktadır. İşletmeler, göreceli olarak pazar pozisyonundan elde edilen finansal performansa ilişkin geribildirimler aracılığıyla rekabeti ve bu rekabetteki yerlerini öğrenebilmektedirler. İşletmelerin finansal performansları öncelikli amaç olmakla birlikte, işletmelerde kabul gören başka amaçlarında söz konusudur. Ancak bu amaçların gerçekleştirilmesi işletmelerin finansal performansının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle üstün müşteri tatmini, işletme kaynaklarının bir işlevi olarak gerçekleştirilebilen ikincil bir amaç olarak kabul görmekte ve işletmenin finansal gücüne bağlı olarak da geliştirilebilen bir nitelik taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında müşteri tatmini ile ilgili olarak işletmelerin performansındaki farklılıklar, işletmelerin taklit edilmesi zor kaynak ve yeteneklerden ve taklide karşı işletmenin rekabetçi pozisyonunu korumaya yönelik yalıtım mekanizmalarından kaynaklanmaktadır.

Endüstri düzeyindeki faktörlere önem veren endüstriyel örgüt (I-O modeli) görüşünün tersine kaynak tabanlı yönetim modeli, aynı endüstrideki işletmeler arasında

müşteri tatmini sağlamadaki skor farklılıklarını bu heterojenliğe bağlı olarak açıklamaktadır. Bu heterojenlik, müşteri tatminini sağlamada endüstrideki ortak eğimlerden daha önemlidir¹⁹⁷

Sonuç olarak işletmenin rekabetçi üstünlük sağlamasında ve uzun dönemli kârlılığın elde edilmesinde etkili olan müşteri tatmininin sağlanabilmesi, her şeyden önce işletmenin finansal performansının yeterliliğine bağlıdır. Ancak buna ilave olarak müşteri tatmininin sağlanmasında, müşterinin aklında diğer işletmelerden farklı bir hizmet sunulduğuna dair bir imaj yaratılmasını sağlayan işletmenin sahip olduğu eşsiz yetenek ve kaynaklarının da etkili olduğu ileri sürülebilmektedir.

2.5. Kalite

Kaynak tabanlı yönetim modeli, rekabetçi üstünlüğün kaynağının ayırt edici yeteneklere bağlı olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu görüş rekabet üstünlüğün, işletme vizyonu ve motivasyonu tarafından desteklenen öğrenme yeteneklerine dayalı ayırt edici yetenekler sayesinde elde edilebileceğini vurgulamaktadır.

Üstün kalite, rekabet üstünlüğü sağlayan ayırt edici yeteneklerden biri olarak kabul edilmektedir. Kalite, birçok pazarda pazar payını ve kârlılığı belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Algılanan hizmet kalitesi ile müşteri tatmini arasındaki fark tam olarak belirgin değildir. Bu karışıklık, kalitenin müşteri tatmini kalitenin müşteri tatmini ve özel işlemler bileşimi olarak tanımlanmasından kaynaklanmaktadır.

Hizmet kalitesi ve/veya müşteri tatmini değişik bakış açılarıyla tanımlansa bile işletme için temel amaç, müşteriyi elinde tutabilmektir. Müşteri sadakati, müşteri tatmini ve algılanan kalitenin bir ölçüsüdür.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Paul-Valentine NGOBA, “Industry Versus Firm Effects: What Drives Firm Performance in Customer Satisfaction ?” www.univ-montp2.fr/~crego/cahiers/hs4.pdf m

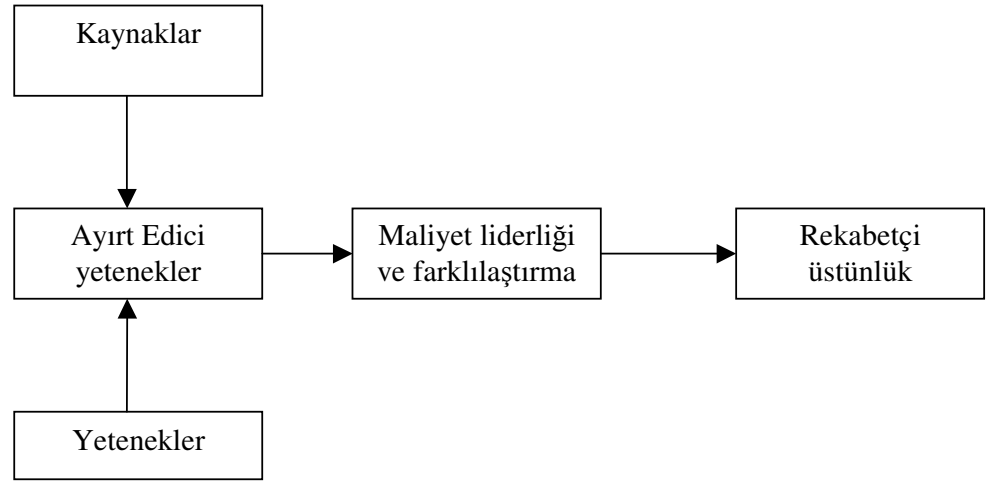
¹⁹⁸ Julie M. HAYS, Arthur V. HILL, “Gaining Competitive Service Value through Performance Motivation “, *Journal of Strategic Performance Measurement*, (Ekim/kasım, 1999), s: 36-40

3. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİ VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin içsel değerlendirmesine dayanarak işletmenin rekabetçi üstünlük sağlayabileceği ve bu yolla işletmenin finansal performansının artırılabilceği görüşüne dayanmaktadır. İşletmenin kaynak kullanımı ve sahip olduğu yeteneklerin, işletme performansı üzerindeki etkileri, bu konudaki literatürde önemli bir yer tutmaktadır

İşletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklerin yeni bileşimlerle düzenlemesi yoluyla rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi şekil- 16'de gösterilmektedir.

Şekil -16: Rekabetçi Üstünlük Modeli



Kaynak: www.quickmba.com/strategy/competitiveadvantage

3.1. Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı Üzerindeki Beklenen Etkileri

İşletmenin rekabetçiliğini tanımlayan faktörlerin neler olduğunun sorusu ekonomik ve yönetim alanı kadar eski bir konudur; fakat hala da işletmenin stratejik yönetiminde bu soru tam olarak cevaplandırılmamıştır. Son 15 yıl içerisinde, işletmenin sahip olduğu kaynaklara dayalı olarak işletmenin performansının, rekabetçiliği ve büyümesinin önemine vurgu yapan yeni bir paradigma önem kazanmaktadır. Evrim teorisi ve işlem maliyeti teorisi gibi diğer işletme teorileri gibi kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin stratejik seçimleri ve rekabetçiliğin kaynakları ile ilgili olarak açıklama sunmaktadır. Fakat aynı zamanda, bilgi temelli ekonomi ya da öğrenen ekonomiler gibi, işletmenin sahip olduğu farklı bilgi türlerinin ve bu bilgilerin üretim sürecinde kullanma yeteneğinin, işletmenin rekabetçiliğinin ve büyümesinin temeli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu değerli kaynaklara ve yeteneklere yatırım, yapısından dolayı genellikle soyuttur ve işletmenin değer yaratma süreci açısından artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır.¹⁹⁹

İşletmede var olan örgütsel uygulamalar ve rutinler, işletmenin değişen çevredeki yeni koşullara uyum sağlamasına yardımcı olan esnekliğin devam ettirilmesini sınırlandırabilmektedir. Bundan dolayı işletmenin, yeni teknolojiler geliştirmesi ve çevredeki fırsatlara göre uyum sağlama yeteneği göstermesi beklenmektedir.

Dinamik yetenek terimi, özellikler pazar koşullarına uymak ve hatta pazar koşullarında değişiklik yaratabilmek için kaynakların elde edildiği, yeniden düzenlenip bütünleştirildiği ve kaynakların kullanıldığı işletme süreçleri olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler arasındaki heterojenliği artıran geri bildirim etkisi de benzer anlamlara sahiptir. Geri bildirim etkisi, işletmenin sahip olduğu kaynaklar artıkça, rakiplerine oranla o denli fazla bilgi yaratabilme ya da bilgiye ulaşma olanağının olabileceğinin altını çizmektedir. Bazı yazarlar yeteneği, işletmenin sahip olduğu kaynakları ve varlıkları kullanabilme becerisi olarak tanımlamaktadır.²⁰⁰

¹⁹⁹ Karl-Heinz LEITHER, "Intangible Resource and Firm Performance: Empirical Evidence from Austrian SMEs" **Paper Prepared for the 16th – 18th August 2001**

²⁰⁰ Takehiko ISOBE, "Exploitation, Exploration and Firm Performance: the Case of Small Manufacturing in Japan, www.merit.unu.edu/publications/rmpdf/1996/rm1996-014.pdf

İşletme performansını belirleyen kaynaklar ve yetenekler ile işletmenin tarihi arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. İşletme tarihi boyunca, işletmenin stratejileri ve örgüt yapısını önemli ölçüde etkileyebilme yeteneğine sahip olan önemli kaynaklar, örgütsel beceriler ve yetenekler geliştirmektedir. Bu nedenle, işletme performansının ve işletmenin geçmişi arasında bir ilişki olduğu da ileri sürülebilmektedir. İşletmenin önceki yatırımları ve tarihi; işletmenin geleceğini şekillendirmektedir. Yol bağımlılığı terimi, geçmişin şu an ve gelecek üzerindeki güçlü etkisini tanımlamak için kullanılmaktadır.²⁰¹ Teece ise işletmenin teknolojik varlıklarının bir yol bağımlılığı içerisinde geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Yol bağımlılığı, işletmenin bildikleriyle oluşturduğu bir durumu ifade etmektedir ve bu durum işletmenin gelecekte yapacaklarını belirlemektedir. Diğer bir deyişle, işletmenin gelecekte yapabilecekleri geçmişte elde ettiği bilgilere göre şekillenmektedir. İşletme, kaynaklarını uzun dönemde geliştirdiği karar verme, öğrenme ve yatırım gibi faktörlere göre oluşturabilmektedir.²⁰²

3.2. Temel Yetenekler ve Ekonomik Performans Üzerindeki Beklenen Etkileri

Dinamik yetenekler, işletmenin kaynak pozisyonlarını, eylemsel faaliyetlerini ve rutin süreçlerini belirlemesinden dolayı, işletme ürünlerinin pazardaki konumunu belirleyen ve dolayısıyla işletme performansını etkileyen önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır.

Dinamik yetenek görüşü, işletmenin değişen çevre koşullarındaki yeni düzenlemelere uyum sağlayabilmek için sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri yenileyerek yeni rekabetçi üstünlükler elde edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu yetenek; özellikle pazara teslim ve üretim zamanlamasının kritik, teknolojik değişimin hızlı ve pazarın ve rekabetin yapısının tanımlanmasının güç olduğu ve sürekli değişen çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmek için gerekli iç ve dış yeteneklerin

²⁰¹ Magdalena KAPELKO, "Evaluating Efficiency in the Framework of Resource-based View of Firm: Evidence from Polish and Spanish Textile and Clothing Industry", **Universidad Autónoma de Barcelona** (Bellaterra, Ocak, 2006), s:24

²⁰² D.J. Pisano TEECE, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", **Strategic Management Journal**, (Vol:18, 1997), s: 509

oluşturulması, uyumlaştırılmasını ve yeniden düzenlenmesini içermesinden dolayı dinamik olarak tanımlanmaktadır. Dinamik yetenek örnekleri, ürün geliştirme süreçlerini, işbirliği süreçleri, işbirliği örnekleri ve bilgi yönetimini içermektedir.²⁰³

Bazı dinamik yetenekler, işletmenin kaynakların bütünleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ürün ve hizmet üretmek yoluyla gelir elde etmek için sahip oldukları teknik ve çeşitli yetenekleri bütünleştiren yöneticiler tarafından geliştirilen yeni ürün geliştirme süreçleri bu tür yeteneklere örnek olarak gösterilebilmektedir. Örneğin Toyata sahip olduğu üstün ürün geliştirme yeteneğini, otomotiv sektöründe rekabetçi üstünlük elde etmek için kullanmaktadır.²⁰⁴

Diğer dinamik yetenekler ise, işletmedeki kaynakların yeniden düzenlenmesini sağlamaktadır. Kopyalama ve komisyonculuğu da içeren transfer süreçleri, yöneticiler tarafından kopyalama, transfer ve kaynakların yeniden düzenlenmesinde bir araç olarak kullanılabilir. Örneğin, ilk ürün tasarım işletmesi olan IDEO'da yöneticiler birçok müşteriden ve endüstriden elde ettikleri ürün bilgilerini kullanarak yeni ürünler geliştirmektedir.²⁰⁵

Son olarak ise bazı dinamik yetenekler, kaynak yaratılmasında etkili olmaktadır. Bunlar, etkili strateji ve performans için temel olarak kabul edilen bilginin büyük önem taşıdığı petrol, optik disk, ilaç bilimi gibi endüstrilerde dinamik yetenek oluşturan işletmelerdeki yöneticiler tarafından geliştirilen bilgileri içermektedir.²⁰⁶

İşletmede ayırt edici ve dinamik yeteneklerinin tanımlanması ve geliştirilmesi sayesinde işletmenin ekonomik performansı üzerindeki olumlu etkilerinin teknolojik uzmanlık, yenilik kapasitesi ve farklılaştırma ve uzmanlaşmadan kaynaklandığı ileri sürülmektedir.

²⁰³ "Competency Development", www.hrpiilot.commonssystem.org

²⁰⁴ C. E. HELFAT, "Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation, **Strategic Management Journal**, (vol:18, No:5), s:339

²⁰⁵ Andrew HARGODON, Robert.I. SUTTON, "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm", **Administrative Science Quarterly**, (Vol:42, No:4, 1997), s:716

²⁰⁶ Kathleen M EINSENHARDT, Jeffrey A. MARTIN, "Dynamic Capabilities: What are they?" **Strategic Management Journal**, (Vol:21, 2000), s:1108

3.2.1. Teknolojik Uzmanlık

Teknolojik uzmanlık; yenilik stratejisi, farklılaştırma ve uzmanlaşma sayesinde temel yetenekler ve ekonomik performans arasında bir ilişkinin var olduğu ileri sürülmektedir. Teknolojik bilginin bütünleşik ve tecrübî yapısından dolayı, bu tür bilginin bir işletmeden diğerine transferi daha güç olmakta ve bu yüzden kolaylıkla ele geçirilememektedir. İşletme ele geçirme ya da stratejik teknolojik ortaklıklar, bu bilginin ele geçirilmesi için kullanılan alternatif yollardan biridir. İşletme ortaklıklar yoluyla elde ettiği bu uzmanlık sayesinde yeni temel yetenekler geliştirebilmektedir.

Temel yeteneklerin, işletme performansının artırılmasına olan katkılarından dolayı sahip olduğu önemin kaynağı, genellikle teknolojik yetenek, teknik yetenek ve işletmede bilginin geliştirilmesidir. Bu konuyla ilgili olarak Robins ve Wiersema, işletmenin rekabetçi üstünlüğünü güçlendiren işletme yetenekleri arasındaki tutarlılığın önemini vurgulamaktadırlar. Robins ve Wiersema, çok bölümlü işletmelerin yüksek ekonomik performansların ilgili teknik bilgi ve paylaşılan yeteneklere dayandığını ileri sürmektedir.²⁰⁷

3.1.2.Farklılaştırma ve Uzmanlaşma

Üstün performansın elde edilmesi, tüm işletmelerin ortak amacını oluşturmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu rekabetçi çevrenin sürekli değişmesinden dolayı, işletmeler rakipleri ile baş edebilmek ve rekabetçi üstünlük elde edebilmek için dinamik yetenekler geliştirmek gereksinimdedir. İşletmeler, rekabetçi kalabilmek için farklılaştırmanın bazı şekillerini elde etmeleri gerektiğinin bilincindedir. Örneğin markalama, alıcı ve satıcılara kendilerini farklılaştırmanın bir yolu olanağı sağlamaktadır.²⁰⁸

²⁰⁷ J. ROBINS, M.F. WIERSEMA, "A Resources-based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of the Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance" **Strategic Management Journal**, (vol:16, 1995), s:277

²⁰⁸ Melina M. PARKER, Jody EVANS, Kerrie BRIDSON, "Buyer-Supplier Relationship and Brand Strategy within Industries: A Suggested Theoretical Framework" www.mbs.edu/download.cfm

Farklılaştırma ve işletme performansı arasındaki ilişki, stratejik yönetim alanında en çok araştırılan konulardan birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, tatmin edici deneysel sonuçlar henüz bulunmamaktadır. Farklılaştırma ve işletme performansı arasındaki ilişki, işletmenin yöntemlerine ve hatta zaman dönemine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte, farklılaştırmanın işletme performansını arttırdığı konusunda geniş bir teorik görüş birliği bulunmaktadır.

Farklılaştırma çok farklı düzeylerde gerçekleştirilebilmektedir. Farklılaştırma yapan işletme, yeni pazarlara girmekte ve daha önce üretilmemiş ürünler sunmaktadır. Bunun yanında, farklılaştırma kaynaklar aracılığıyla da sağlanabilmektedir. Bu konudaki temel görüş, sahip olunan kaynakların farklı bileşimlerle kullanılmasının da farklılaştırmayı artıracığı görüşüne dayanmaktadır.²⁰⁹

Bu konuyla ilgili diğer düşünce ise, farklılaştırmanın işletmenin henüz sahip olmadığı kaynak gereksinimlerinden de kaynaklanabileceği görüşüne dayanmaktadır. En basit bir öğrenme stratejisi bile, işletme içinde bilgi paylaşımının olmaması ya da yaparak öğrenme gibi temel bilgi faktörlerinin yetersizliğinden dolayı uygulanamaz hale gelebilmektedir. Bu yüzden farklılaştırma, işletmenin temel yeteneklerini güçlendiren kaynak ve yeteneklerin oluşturulması olarak da tanımlanabilmektedir. Farklılaştırma aynı zamanda ise, kaynaklar düzeyinde işletmeleri arasındaki çeşitliliğin korunması olarak da görülebilmektedir.²¹⁰

Sonuç olarak kaynakların, işletmenin farklılaştırma kararlarını açıklama özelliğine sahip olduğu ifade edilebilmektedir. Yeni pazarlara girmek için kaynak kullanılması ya da yeni kaynaklar geliştirebilmesi için yeni pazarlara girilmesi durumunda, kaynaklar diğer farklılaştırma unsurlarından daha önemli hale gelebilmektedir. Farklılaştırma ise, oldukça farklı ürünler ya da üretim süreçlerine sahip olma yoluyla işletmenin kendisini rakiplerin ayırmasına olanak sağlayan en önemli stratejilerden biri olmaktadır. İkinci

²⁰⁹ Marc FRECHET, "Resources-driven Diversification: Assessing Relatedness through Competence Analysis" **Centre de Recherche en Gestion**, (Cahier de Recherche No: 2005-169, Ekim, 2005)

²¹⁰ L.E. PALICH, Laura.B. CARDINAL, C.C. MILLER, Curvilinearitiy in the Diversification-performance: an Examination of Over Three Decades of Research" **Strategic Management Journal** (Vol:12, No:2, 2000), sf: 156

bölümde de incelendiği üzere farklılaştırma işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan bir stratejidir. İşletme, bu yolla ortalamanın üstünde kâr elde edebilecek ve işletmenin ekonomik performansı üzerinde olumlu katkılar sağlayabilecektir.

3.1.3.Yaratıcı Strateji

Yaratıcı strateji oldukça karmaşık, çok yönlü, tehlikeli ve başarısızlık eğilimi oldukça yüksek bir strateji olmasına rağmen işletmeler yatırım performanslarını artırmak için yaratıcı stratejiden yararlanmaktadır. Yaratıcı stratejinin işletmenin büyümesine olumlu katkılar yaptığına dair kanıtlar olmakla birlikte araştırmalar farklı sonuçlar vermektedir. Yaratıcı strateji literatürü geliştikçe, işletme içi faktörlerin analizine ve bunlar içerisinde de işletme içi rekabet dinamiklerine olan ilgili konusunda dikkatlerin artmasında neden olan yetenek kavramına doğru yönelim gerçekleşmektedir.²¹¹

Burada önemli bir konu, yenilikçiliğin (inovasyon) ürün geliştirmeye aynı anlamda değerlendirilmesinin yarattığı sorundur. Yeni bir örnek yaratma ya da yeni bir buluş yapmak her işletme için olanaklı olmasa da tüm işletmeler yenilikçi olabilmektedir. Yenilik, derin bir endüstri bilgisi ve yeni teknolojilerin bileşiminden oluşmaktadır. Bu iki unsur, işletmenin ürünlerini aşamaları olarak daha iyi bir hale getirmesine olanak sağlamaktadır. Ancak, bunu yeni ve radikal bir bakış açısıyla gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bugünkü yüksek teknolojiler, sadece işlerin daha iyi yapılmasına yardımcı olmakla kalmamakta aynı zamanda iş modellerinin ve iş yapış şekillerinin yeniden tanımlanmasına neden olmaktadır. Yenilik kültürü, işletme kültürü ile çok yakından ilişkilidir. Bu nedenle, işletmenin kendi içinde yenilik (innovasyon) iklimine sahip olması gerekmektedir. Çalışanların fikirlerinin ve başarılı uygulamalarının görülebileceği ve uygulanabileceği doğru mekanizmaların kurulması gerekmektedir. İşletmenin üst yönetiminin yenilikçiliği desteklemesi gerekmektedir. Böylesi bir yaklaşıma sahip olan işletme, kendisini rakiplerinden farklılaştırma konusunda önemli bir araç elde etmektedir. Çünkü bir ürünü kopyalamak ya da bir süreci tekrarlamak,

²¹¹ Andrew L. S. GOSH, “Assessing the Impact of Competence Utilization in Innovation Strategy” **the Electronic Journal of Knowledge Management**, (vol:2, Konu:1, 2004), s:45- 56

gerçekleştirilmesi çok zor olan faaliyetler değildir. Ancak, emsalsiz yeteneklerle oluşturulmuş ve bu yetenekleri güçlendirmek için teknolojiden faydalanılmış bir işletmeyi kopyalamak çok daha zordur. Bu nedenle yenilik ve yetenek unsurları çok daha önemli ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratmaktadır.²¹²

4. KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNE DAYALI STRATEJİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Başarılı bir işletme stratejisi, tek tek yapı öğelerinin rasgele bir araya getirilmesi olarak görülmemelidir. Birbirine bağlı parçaların özenle kurulduğu bir sistem olarak tasarlanması gerekmektedir. Böyle bir stratejinin güçlü bir fikir olmanın ötesinde, işletmenin geliştireceği kaynaklar, rekabet edeceği işkolu ve bütün bunları hayata geçirecek olan yöneticilerin aldığı kararları aktif olarak etkileyebilmelidir. Başarılı bir işletme stratejisinde, bu unsurların hepsi bir düzen içinde bulunmaktadır. Bu düzeni, işletme kaynaklarının (varlık, beceri ve kapasitelerinin) niteliği belirlemektedir. İşletmenin kaynakları, kilit noktasını oluşturmakta ve sonuçta diğer unsurları belirleyen bir rol oynamaktadır.

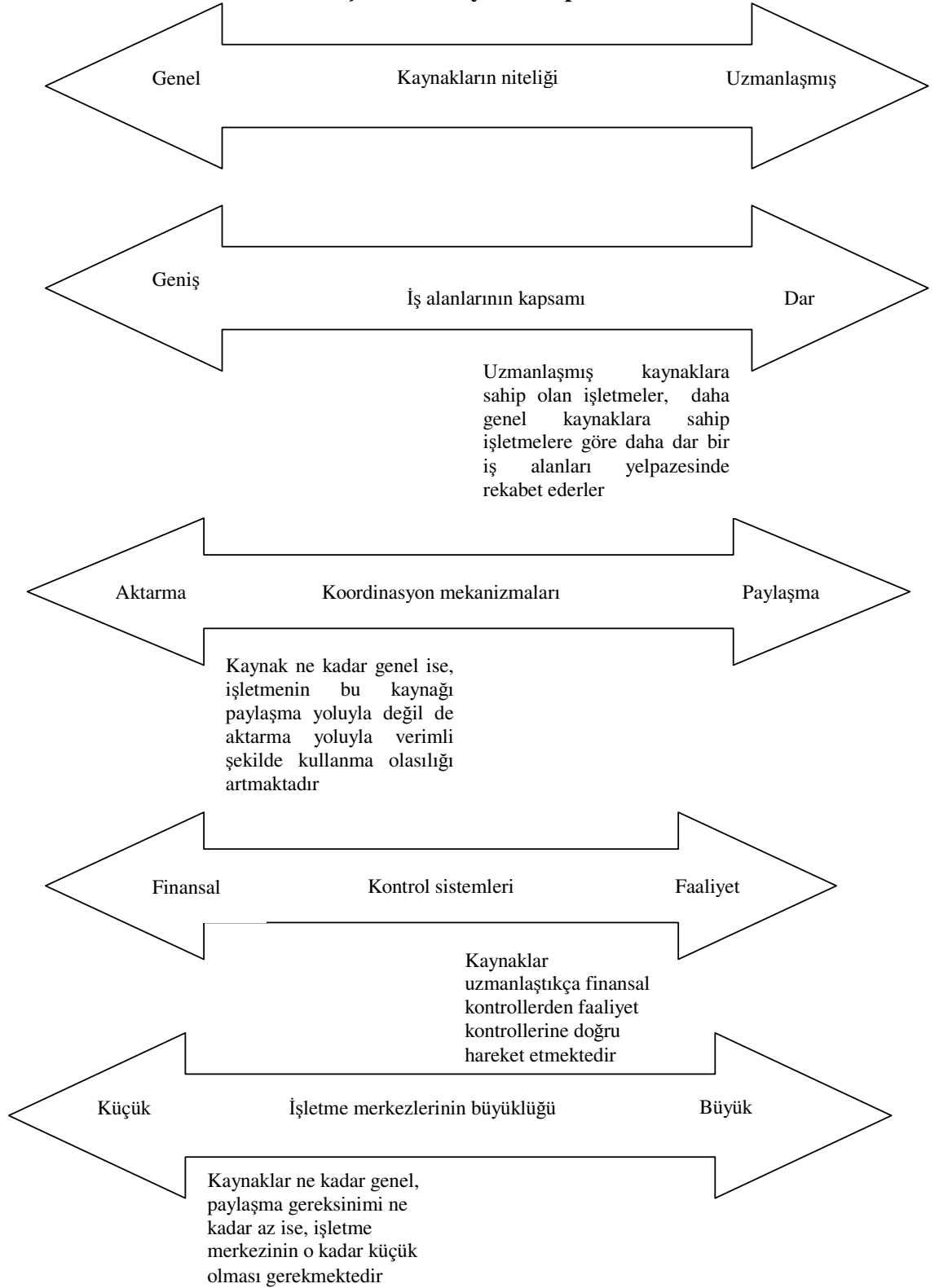
İşletme üstünlüğünün temelini oluşturan kaynaklar geniş bir yelpaze üzerinde yer almaktadır. Yelpazenin bir ucunda son derece büyük bir uzmanlık gerektiren kaynaklar, öteki ucunda ise son derece genel nitelikli olanları bulunmaktadır. Japon elektronik işletmesi olan Sharp optik-elektronikte büyük bir uzmanlığa sahiptir. Bu durum ise işletmeye, iş alanlarının her birinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Yelpazenin öbür ucunda yer alan Tyco International, iş dünyasında bir dizi genel yönetim becerisi ve işletme yönetim sistemi yoluyla değer yaratmaktadır. Bu stratejik kaynaklar yelpazesi önemlidir. Çünkü işletmenin yelpaze üzerindeki yeri, rekabet etmesi gereken iş alanlarını belirlemekte ve örgüt tasarımında işletmenin seçeneklerini sınırlandırmaktadır. Birçok yöneticinin işletme stratejisi düzenini doğru kurdukları düşüncesinden hareket etmelerine rağmen sonuçlar bunun tam olarak doğru bir şekilde gerçekleştirilmediğini ortaya koymaktadır. Yöneticiler hatalı bir tutumla, ürün benzerliği olan iş alanlarına girmekte, her iş alanında rekabet üstünlüğüne katkıda bulunan kaynak benzersizliklerini göz ardı etmektedirler. Bu durum ise çok sık yapılan,

²¹² Amparo Moraleda MARTINEZ, “İnavasyon Ürünlerden Sistemlere Kayıyor”, **Capital**, (Yıl:14, Sayı:10, Ekim, 2006), s:101

bedeli yüksek bir hata olarak karşımıza çıkmaktadır. Üstelik yöneticiler, örgüt yapı ve sistemlerini belirli bir strateji gereklerine göre biçimlendirmek yerine, sıradan işletme merkezleri ve altyapıları oluşturmaktadır.²¹³

²¹³ David COLLINS, Cynthia A. MONTGOMERY, “Şirket Avantajı Oluşturmak” **Şirket Stratejisi**, (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayın No:327, Haziran, İstanbul, 2000), s:13

Şekil-17 Kaynak Yelpizesi



Kaynak tabanlı stratejinin geliştirilmesinde öncelikle işletmenin ayırt edici yeteneklerinin ve yeniden üretilebilir yeteneklerinin tanımlanması büyük bir önem taşımaktadır. Yeniden üretilebilir yetenekler, uygun yönetim yeteneklerine ve finansal kaynaklara sahip, sabırla çalışan her işletme tarafından satın alınabilen ya da üretilebilen yeteneklerdir. Çoğu teknik yetenek, yeniden üretilebilen yeteneklere örnek gösterilebilmektedir. Stratejist, işletmenin ayırt edici ve yeniden üretilebilir yeteneklerini tanımlayarak, işletmenin faaliyet gösterdiği çevrede bu yeteneklerin kullanılmasına olanak sağlayacak tamamlayıcı yetenekleri ya da yeniden üretilebilir yetenekleri araştırmalıdır. Bunu gerçekleştirmek, strateji geliştirme ve uygulamayı da kapsayan yapının tanımlanmasını gerektirmektedir. Ayırt edici yetenekler aracılığıyla gelir elde etmeyi vurgulayan kaynak tabanlı strateji, temel yetenekler alanında oldukça geniş bir kabul görmektedir. Fakat uygulamada, vizyon ve misyona dayalı stratejilerin anlaşılmasında önem taşıyan ayırt edici temel yetenekler ve diğer yetenekler arasındaki ayrımı kesin bir şekilde ortaya koyan özelliklerin belirlenememesinden dolayı sorunlara neden olmaktadır.²¹⁴

Eylemsel kaynak tabanlı yönetim modellerinin değerlendirilmesi, değer potansiyeli kıstaslarının belirlenmesini gerektirmektedir. Bu modeller, kaynakların seçimi ilgili olarak rehberlik yapmakta ve kaynakların dinamik yönüne odaklanmaktadır. Buna ilave olarak yöneticiler, kaynak tahsisi ile ilgili kararları vermek zorunda kalmaktadırlar. Yöneticiler; belirsizlikten, karmaşıklıktan ya da örgütsel çatışmalardan dolayı, hata ve yanlışlıklarla yüz yüze kalmaktadırlar. Kaynak tabanlı yönetim modeli, farklı stratejiler geliştirmeye olanak sağlayan eylemsel araçlar sağlayarak strateji geliştirme sürecini desteklemektedir. Bu yüzden eylemsel kaynak tabanlı yönetim modelleri, strateji önerilerindeki tutarsızlıkların ve hataların ortaya konmasında yardımcı olabilmektedir. Bunu sağlayabilmek için kaynak tabanlı yönetim modelinin temel bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir.²¹⁵

- Değerli kaynakların tanımlanmasında ve seçiminde rehberlik etmelidir.

²¹⁴ Mastering Strategy: Resource-Based Strategy, **Financial Times**, (27 Eylül, 1999)

²¹⁵ David N. FORD, Laurent A. MAHIEU, “Operationalising The Resource-Based View Of Firm” **International System Dynamics Conference**, (Quebec, 1998)

- Kaynakların temel dinamiklerinin tanımlanmasında yardımcı olmalıdır.
- Yönetimsel politikaların, kaynak yönetimini üzerindeki olası etkilerini betimleyebilmelidir.
- Potansiyel stratejilerin sonuçlarının ortaya koyulmasına olanak sağlamalıdır.

Buraya kadar olan bölümde, işletmenin en önemli kaynaklarının dayanıklı, kolay tanımlamayan ve anlaşılmasını, transfer edilmesi ve kopyalanması güç ve işletmenin sahipliğinde veya kontrolünde olan kaynaklar olduğu ifade edilmiştir. Önemli olan konulardan birisi ise, bu kaynakları ve yetenekleri en iyi şekilde kullanmaya olanak sağlayacak stratejinin geliştirilmesi sürecinin tanımlanmasıdır. İşletmenin rekabetçi üstünlüğünü korumak için kaynak tabanlılığın korunması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Kaynaklar, zamanla değeri azalan, artırılması ve geliştirilmesi gereken ve güncellenmesi gereken stoklar olarak görülmelidir. Kaynak tabanlı yönetim modeline dayalı olarak strateji geliştirilmesi için beş temel adım önerilmektedir:²¹⁶

- İşletmenin kaynaklarının tanımlanması
- Yeteneklerin ve bu yeteneklere bağlı kaynakların tanımlanması
- Her bir yeteneğin ve ona bağlı kaynakların gelir yaratma potansiyellerini tanımlanması
- Sonuç olarak çevreyle ilişkili kaynaklar içerisinde en uygun olanının kullanılması
- Geri bildirim döngüsü içerisinde, kaynak kullanımındaki yetersizliklerinin ya da hataların saptanması ve yeni kaynaklar yaratmak için yatırım yapılması

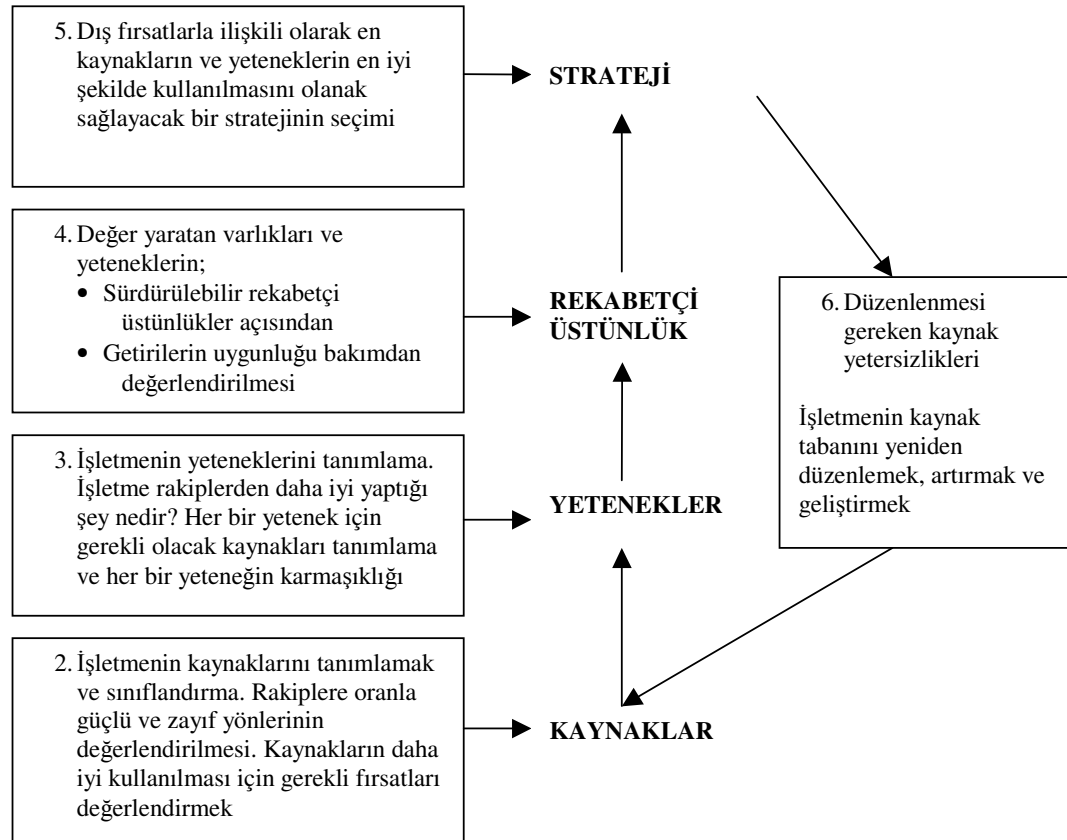
Bu aşamaların izlenmesi sürecinde, işletme içi değerlemeler kadar önemli olan bir diğer unsur ise işletmenin dış çevresinin değerlendirilmesidir. Örneğin işletme, çevredeki rekabet ya da endüstri yapısına göre, maliyet liderliği stratejisini seçebilmektedir. İşletme amaçlarına ulaşabilmek için, kaynaklarının bu amaçlara ulaşabilme yeteneğinin analiz edilmesi gerekmektedir. Kaynaklar, maliyet liderliği

²¹⁶ Robert M. GRANT, "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, (Vol:33, No:4, Yaz, 1991), s:114

stratejisini uygulamak için gereklidir ve gelir elde etmek için bu kaynakların geliştirilmesi gerekmektedir.²¹⁷

Kaynak tabanlı stratejinin geliştirilmesi süreci şekil-18’de gösterilmektedir

Şekil–18: Kaynak Tabanlı Strateji geliştirme



Kaynak: CLARKE. **ag.e.** s:20

Kaynak ve yetenek tabanlı strateji yaklaşımının, işletmenin belirli dönemlerinde daha ağırlıklı bir öneme sahip olduğu da ileri sürülebilmektedir. Özellikle işletmenin

²¹⁷ Jacqueline M de CHABERT, “A Model for The Development and Implementation of Core Competencies in Restaurant Companies for Superior Financial Performance” **Dissertation Submitted to The Faculty of the Virginian Polytechnic Institute**, (Haziran, Blacksburg, Virginian, 1998), s:34

sınırlarının değiştirilmesi düşünöldüğünde bu önem kazanmaktadır. Örnek olarak şu durumlar gösterilebilmektedir:²¹⁸

- Ele geçirme ve dağıtım kararlarında
- Joint venture ve diğer ortaklıklara girme kararların alındığı durumlarda
- “Yap ya da satın al” kararlarını değerlendirilirken
- Yeni pazarlara giriş projelerini değerlendirirken
- Yeni teknolojileri elde etme
- Felaketler ya da afet durumlarında
- Uzun süreli rekabetçi üstünlük oluşturulmaya çalışıldığında
- İşletmenin geliştirilmesine dair yeni bir bakış açısı araştırıldığında
- Planlarda belirtilen amaçlara ulaşmak için yeni kaynak elde edilmek istenildiğinde

5. KAYNAK TABANLI YÖNETİMİNİN BAŞARILMASI İÇİN YENİ KAYNAKLARIN GELİŞTİRİLMESİ

Herhangi bir pazarda, rekabetçi üstünlüğü sağlamak için soyut ve somut kaynaklardan yararlanmaktadır. Burada önemli olan konu, bu varlıklara ulaşabilme yollarının tanımlanmasıdır. Bir işletme, gerekli olan kaynakları açık pazarlardan elde edebilmekte ya da kaynağın sunduğu hizmetler için doğrudan anlaşma yapılabilmektedir.

Rekabetçi üstünlük sağlayabilecek kaynaklara sahip olan işletmeler, normalin üstünde gelir elde edilebilmektedir. Rakipler gelir üreten bu kaynaklara ulaşınca ya kadar, bu rekabetçi üstünlüğünü taklit edebilmek için iki seçenek arasında kalacaklardır: ya kaynakları taklit etmek için yukarıda belirtilen seçeneklerden birini (açık pazarlardan

²¹⁸ http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/csp/summaries/res_competence.html

satın alma ya da doğrudan anlaşma yapma) uygulamak ya da eşdeğer veya daha fazla yararlar sağlayarak benzer gelirleri elde edebilmektedirler.²¹⁹

Bu anlaşmalar dışında işletmeler yeni kaynaklar üretme konusunda da etkin bir şekilde çalışmalar yapmaktadır. Kaynakların kıt olması ve işletme-toplum arasındaki kaynakların artırılmasına ilişkin sosyal sorumluluklarının gereği olarak işletmeler; yeni kaynak, yetenek ve faaliyetleri geliştirmek zorundadır. Bu faaliyetler; koşullar ve belirli özellikler dikkate alınarak işletmenin, paydaşlarla kurulan etkileşimli ilişkilerin bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir. Aslında bu işletmeler için yeni bir olgu değildir ve bu konuda oldukça önemli deneyimlere sahiptir. Bununla amaçlanan, sürekli rekabetçi üstünlük sağlamak için kaynaklara yeni bir değer ve içerik katacak bir biçime dönüştürmektir. Normal koşullarda tüm paydaşlar ve işletmeler aynı özelliklerde değildir. Bu nedenle, işletmeye ve paydaşlarına yeni bir bakış açısı ile bakmak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında paydaşlar; özelliklerine ve işletme için taşıdıkları öneme göre yaşamsal, ilişkisel ve kavramsal olmak üzere üç temel grupta incelenebilir. **Yaşamsal ortaklar**, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için temel ortaklardır. **İşlemsel ortakları**, işletmelerle resmi anlaşmalara sahip paydaşlar oluşturmaktadır. Son olarak ise **kavramsal ortaklar**, işletmenin saygınlık kazanmasına ve faaliyetlerinin kabul görmesine yardımcı olmaktadır. Bunun da ötesinde işletme; barış, çevre, özgürlük gibi ortak değerleri de temsil etmektedir.²²⁰

Yeni kaynakların oluşturulması, geliştirilmesi ve gelecekteki gereksinimlere uyumlaştırılması; stratejistlerin üzerinde durduğu önemli bir konudur. Stratejistler, zaman içerisinde kaynak düzeyini koruma ve yeni kaynak yaratma problemin farkındadırlar.

Kaynaklar, tuzak özelliğine de sahiptir. Kaynaklar, varolan kaynak stokuna yeni kaynak olarak eklenirler ve süreç içerisinde azalarak yok olmakta veya varolan

²¹⁹ Constantinos C. MARKIDES, Peter J. WILLIAMSON, “Related Diversification, Core Competence and Organizational Performance” **Strategic Management Journal**, (vol:15, 1995), s:149

²²⁰ Miguel A. RODRIGUEZ, Joan E. RICART and Pablo SANCHEZ “Stainable Development and Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm”, http://www.sses.com/public/events/evram/complete_tracks/strategy_theory_practice/rodriguez_ricart_sancez.pdf

kaynakların azalmasına ya da bozulmasına da neden olmaktadır. Buna göre, işletmenin gelecekteki müşteri sayısı, bugünkü müşteri sayısına eşittir (yeni kazanılan müşteriler – kaybedilen müşteriler). Aynı şekilde gelecekteki personel sayısı da bugünkü personel sayısına eşittir (işe yeni alınanlar- işten ayrılanlar).

Bu yüzden kaynakların geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar, işletmenin geçerli kaynakların düzeyine bağlıdır. Varolan kaynak düzeyi, yeni kaynak elde edilmesini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin, geniş bir satış personeli, yeni müşteri elde edilmesini kolaylaştıran bir faktör iken; verimsiz personele sahip olmak yetersiz hizmet kalitesinden dolayı müşteri kaybına neden olabilmektedir.²²¹

Bazı kritik işletme kaynakları ise, deneyimlerle kazanılmaktadır. Diğer bir deyişle, bireylerin sahip olabildiği ancak diğer bireylere tam olarak aktaramadığı bilgiler söz konusu olabilmektedir. Sonuç olarak ise, bu bilgiler ancak yaparak öğrenme yoluyla elde edilebilmektedir. Ancak, belki de daha önemlisi işletmenin böylesi bir öğrenme şeklini desteklemesi gerekmektedir. İşletme yapısının ve stratejisinin böylesi bir öğrenmeyi gerçekleştirecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bunun için ise tavsiye edilen yapı, şebeke organizasyondur. Şebeke içsel ya da dışsal olabilmektedir. Bireylerin birbirlerine sahip oldukları bilgileri aktarması için gerekli olan ilişkiler, bu şebeke ile sağlanabilmektedir. Bu şebekenin kurulması, sosyal sermayenin gelişmesini de sağlamaktadır.²²²

Kaynakları geliştirmenin ve yeni kaynaklara ulaşmanın bir diğer yolu ise, işbirlikleri sağlamaktır. Bu işletmeye, üretim faktörleri pazarında kolaylıkla bulunmayan kaynaklara ve/veya yeteneklere ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Bu kaynakların içerisine, işletme ünü gibi soyut kaynaklarda girmektedir. Stratejik işbirliği içerisindeki ilişkiler, kaynakların değişimindeki engelleri azaltmaktadır.²²³

²²¹ Kim WARREN, “Strategic Performance Dynamics” **British Academy of Management Conference** (2002), www.faculty.london.edu/kwarren/Publications/Strategic_Performance_Dynamics.pdf

²²² A.J. FRANS, Raymond A.Van WIJK, “Transition Processes Towards the N-Form Corporation: Strategic Implication for Knowledge Flows” **Dynamic Strategic Resource** (editor: Michael A. HITT, Patricia GORMAN CLIFFORD, Robert D. NIXSON, Kevin P.COYNE, John Willey&Sons, 1999), s:223

²²³ C. OLIVER, “Sustainable Competitive: Combining Intuitional and Resource-based View, **Strategic Management Journal**, (Vol:18, 1997), s:697

6. KAYNAK TABANLI YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ İÇİN TEMEL YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ

İşletmelerin maliyet baskısından kurtulması ve rekabetçi olabilmeleri için üretkenliklerini artırmaları gerekmektedir. Ürün yenilikleri yoluyla kendi pazarlarını oluşturmak da bu kapsamda uygulanabilecek bir alternatiftir. Bunun dışındaki girdi maliyetlerini suni şekilde düşürmeye yönelik önlemler sadece kısa dönemde etkili sonuçlar verebilmektedir. Rekabetçi fiyatlandırma ise bu konuda değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur. Farklı işletmelerin ürettiği ürünler, birbirlerine benzediği ölçüde fiyatları da birbirine yakın olmaktadır. Aynı ürünü, aynı fiyattan satan iki işletme; büyük bir olasılıkla girdi piyasalarından aynı girdileri aynı fiyattan satın almaktadır. Bu durumda bir işletmenin daha kârlı olabilmesinin tek koşulu daha üretken olmaktır.²²⁴

Bu nedenle işletme, üstünlüğünü kendini rakiplerden farklılaştırdığı ölçüde elde edebilmektedir. Ancak bunun sonrasında rakiplerin, işletmenin sahip olduğu bu ayırt edici yetenekleri elde etmesi gibi değişimler yaşanması halinde, işletme pazardaki üstün pozisyonu kaybedebilmekte ve bu yeteneklerle ilgili olarak stratejilerini yeniden düzenlemek durumunda kalmaktadır. Gelecekteki stratejik başarı, işletmenin ayırt edici yeteneklerini korumalarını gerektirmektedir. İşletmeler, endüstri durumundaki değişikliklerin farkında olmalı ve sahip olduğu yeteneklerin üstünlük sağlamaya devam edip edemeyeceği konusunda gerçekçi değerlendirmeler yapması beklenmektedir. Bu değerlendirmenin sonucuna göre gerekiyorsa yeni pazarlar araştırmalı ve yeteneklerini bu pazarlarda kullanmaya çalışmalıdır.

Çevresi değiştiğinde işletme, stratejik planlama ve liderlik yoluyla rekabetin temellerinin değişme yönünü ve buna göre sahip olduğu ayırt edici yeteneklerde yapılması gereken düzenlemeleri tanımlamalıdır. Aslında işletmeler kendilerini değerlendirme sürecinde, bazı zayıflıkları ya da güçlülükleri abartırken diğerlerini göz ardı etmektedir. Ancak değişim koşullarında başarı, iç ve dış çevre koşullarının ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve fırsatların doğru bir şekilde değerlendirilmesine bağlıdır. En

²²⁴ Erol TAYMAZ, "Maliyet Baskısından Kurtulmak Üretkenlikle Mümkündür", **Capital**, (Yıl:14, Sayı:10, Ekim, 2006), s:84

başarılı işletmeler, fırsatları değerlendirmek için sahip oldukları ayırt edici yetenekleri en iyi şekilde konumlandırabilen ve kullanabilen işletmelerdir.²²⁵

İşletmenin sahip olduğu temel yetenekleri etkileyebilecek örgütsel faktörlerde söz konusu olabilmektedir. Maliyet azaltma yöntemleri, bazen temel yetenek oluşturma yeteneğine zarar verebilmektedir. Diğer bir faktör ise merkezleşmeme kararları olarak örneklendirilebilmektedir. Merkezleşmeme kararları, kilit öneme sahip süreçlerin işletme dışına kaydırılmasına dayanan dış kaynaklardan yararlanma kararlarına dayanmasından dolayı işletmenin temel yeteneklerine zarar verebilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin tamamına yayılmış teknik bilginin bu işleri de kapsayacak şekilde bütünleştirilmesine engel olduğu için işletmenin temel yetenek geliştirme sürecine olumsuz etki yapabilmektedir.

Temel yeteneklerin farkında olmamak da başarısızlığa neden diğer bir örgütsel faktör olarak kabul edilebilmektedir. Örneğin, 1970’li yıllarda ABD’li üreticileri pazarın çok doymuş olmasından ve Uzak Doğudan gelen yüksek kaliteli ve düşük maliyetli modellerin çok çeşitli olmasından dolayı kendilerini televizyon üretme sektöründen uzak tutmuşlardır. Bu süreçte, video üretimindeki temel yeteneklerini de kaybetmişler ve bu kayıp ise yeni dijital televizyon teknolojisinin geliştirmelerinde bir engel yaratmıştır.²²⁶

Hamel ve Prahalad, işletmenin bağımsız iş birimlerinden daha çok temel yeteneklere dayalı olarak örgütlenmesini önermektedirler. İş birimi yöneticileri, işletme çapında temel yeteneklerini geliştirmekten daha çok hızlı bir şekilde pazara yeni ürün sürmeye odaklanma eğilimindedir. Aksini yapmak için işletme yönetimi tarafından herhangi bir güdüleme olmadığı takdirde, stratejik iş birimi işletmenin temel yeteneklerinin gelişimine katkıda bulunmamaktadır. İş biriminin belirli bir sürede temel yetenek geliştirmiş olduğu varsayılsa bile, otonomiden dolayı bu yeteneğin diğer iş birimleriyle paylaşılması söz konusu olmamaktadır. Bu sorunun çözümüne ilişkin olarak temel

²²⁵ <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Dev-Eco/Distinctive-Competence.html>

²²⁶ C. K. PRAHALAD, Gary HAMEL, “Core Competencies”
<http://islab2.sci.ntu.edu.sg/h6635/hamel.htm>

yeteneklerin sadece iş biriminde değil aynı zamanda, diğer iş birimlerine de transfer edebilme yeteneğinin geliştirilmesine verilmesine önem verilmesi gerekmektedir.²²⁷

Her işletme bir ya da birkaç tane temel yeteneğe sahiptir. Burada yaşanan en önemli güçlük, bunların neler olduğunu tanımlayabilmektir. Ayırt edici yeteneklerin tanımlanması, geliştirilmesi için gerekli çalışmaların başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Hayatta kalmaya çalışan işletmeler, ya temel yetenek geliştirme sürecini başarı ile tamamlamakta ya da rekabet yarışında kaybederek varlıklarını sürdürebilme şansını kaybetmektedirler. Yetenek, çoğu zaman hayata geçirilen bir teknik bilgidir ve işletmelerde gerçekleşen “yaparak öğrenme”nin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda oldukça uzun bir süre tekrarlanarak elde edilebilmektedir; Yetenek, bireysel beceriler, sistemler ve süreçler ile işletmedeki soyut ve somut kaynakları arasındaki tekrarlanan etkileşimler sonucu gelişmektedirler. Zamanla bilinen beceri ve süreçler, yeteneğin daha iyi tanımlanmasına ve kalitesinin artmasına olanak sağlamaktadır.²²⁸

İşletmeler temel yeteneklerini birçok yolla oluşturulabilmektedir. İşletme; rakiplerine oranla daha nitelikli elemanlar istihdam ederek, yaratıcılık yoluyla ya da yönetim gücü aracılığıyla ayırt edici yetenekler geliştirebilmektedir. İşletmenin ayırt edici yeteneklere sahip olabileceği birçok alan bulunmaktadır. Bazı işletmeler üstün kalitede ürünler ürettikleri için ayırt edici yeteneklere sahip iken; diğer işletmeler, teknolojik yenilik, araştırma ve geliştirme ya da yeni ürün geliştirmede mükemmel olabilmektedir. Bunun yanında başka işletmeler, düşük maliyet üstünlüğüne, yüksek müşteri desteğine ya da yaratıcı reklâmlara dayalı üstünlük sağlayabilmektedir. “Örneğin, McDonalds’ın ayırt edici yeteneği, işletmenin normalin üstünde gelir elde etmesini sağlayan, fast-food franchise sistemindeki etkili denetim sistemidir”²²⁹

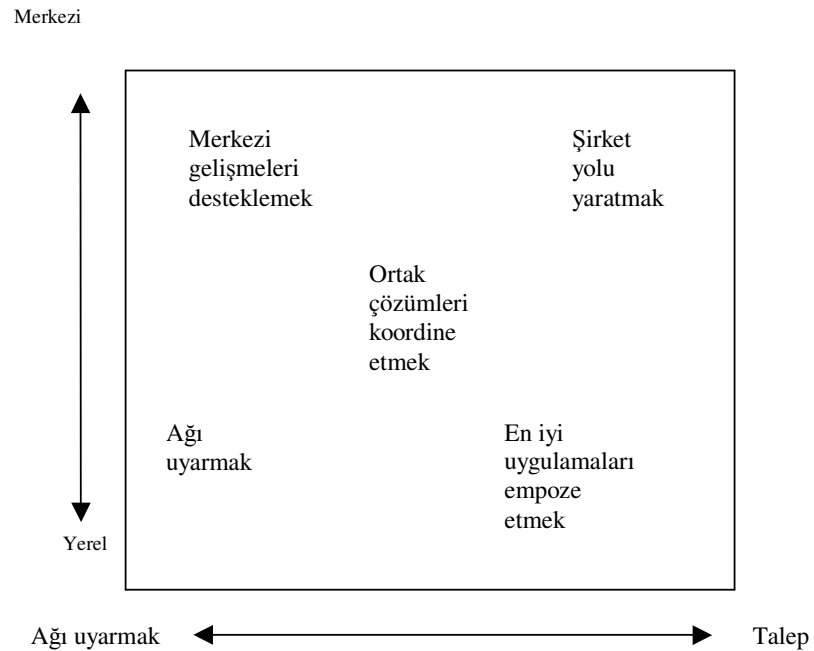
²²⁷ K PRAHALAD., HAMEL, (1991), **a.g.e**, sf: 79-91

²²⁸ Yves DOZ, “Kurumsal Yenilenme İçin Temel Yeteneği Yönetmek: Temel Yetenekleri Yönetim Teorisine Doğru”, **Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabet Ortamında Ayırt Edici Özellikler** (Editör: Andrew CAMPBELL, Kathleen Sommers LUNCHS, Epsilon Yayınları, Nisan, İstanbul 2002), s:65

²²⁹ <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Dev-Eco/Distinctive-Competence.html>

Temel yetenekler oluşturabilmenin bir diğer yolu ise, sürekli gelişme ve değişim sürecini etkili bir şekilde yürütebilmektedir. Temel yetenek, işletmenin amaçlarına odaklı bir şekilde geliştirilmelidir. Bu düzeyde amaç, tasarımda dünya liderliğini elde edebilmek ve ürün fonksiyonlarında belirli özellikler geliştirebilmektir. Bu belirtilen özelliklere sahip ayırt edici yeteneklerin gelişmesinde, kuşkusuz üst yönetim de önemli bir rol oynamalıdır. Üst yönetim, sadece yeteneğin geliştirilmesi ile ilgili muhasebeyi izlemekle sorumlu kalmamalı aynı zamanda yetenek geliştirme sürecine rehberlik yapacak bir stratejik mimari oluşturmak yoluyla yeteneğin geliştirilmesi sürecine değer eklemelidir.²³⁰ Temel beceriler geliştirme konusunda, yönetime düşen görevler şekil-19’de gösterilmektedir.

Şekil-19: Temel Yetenekleri Yönetme Konusunda Merkezin Rolü



Kaynak: Andrew CAMPBELL, Micheal GOOLD “Temel Becerilerin Oluşturulması”
Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler(Editör: Andrew CAMPBELL, Kathleen SOMMERS LUNCHS, Çeviri: Ezgi Sungur, Epsilon Yayınları, İstanbul, Nisan, 2002), s:162

²³⁰ http://www.12manage.com/methods_corecompetence.html

Özellikle kalite gelişimi ve kalite yayılım yöntemleri; yetenekler ve yeteneklerin beslenmesi konusunda kilit araçlar olmuşlardır. Bunlar know-how'ın gelişmesi ve somutlaşması için bir çerçeve, dil, sistematik yaklaşım ve bir dizi yöntem sunmaktadırlar. Neden analizi ve bunun gibi diğer araçlar, süreç tasarımıdaki katı “keşif araçlarından” neden sonuç ilişkilerinin daha detaylı incelenmesine neden olan daha doğru bir sistematığe geçmesine olanak sağlamaktadır.²³¹

Uygun bir zaman dönemi içerisinde, temel yetenekler geliştirmek isteyen işletmeler, ancak belirli ilkelere uyarak bunu başarabilmektedir. Bu ilkelere ilki, dünya çapında yetenek geliştirebilmek için işletmede güçlü bir yapı oluşturmaktadır. Söz konusu yetenek, işletmedeki tüm önemli kararları hatta ilişkisiz fonksiyonları bile etkileyebilme gücüne sahip olmalıdır. Örneğin, Procter&Gambler'in temel tüketici pazarlaması yeteneği, işletmenin markasını korumaktan sorumlu olan reklâm bölümüne bağımlıdır. Marka yöneticisi, işletmenin tamamında alınan tüm kararlarda baskın bir etki yaratabilmektedir.²³²

İkinci önemli ilke ise, temel yetenek stratejisi bölüm yöneticileri tarafından değil CEO tarafından seçilmesi gerekliliğidir. Birçok işletmede yapılan her şeyin temel yetenek olduğuna ilişkin yanlış bir düşünce bulunmaktadır. Bu düşünce, belki başarılı işletmeler için geçerli olabilmekte ve hangi bölüm yöneticisi olursa olsun böylesi bir düşünceye sahip olabilmektedir. Ancak işletmenin güç yapısı, çeşitli işlevlerden değil sadece belirli bazı işlevlerden sağlanmaktadır. CEO bu işlevsel alanların bir ya da ikisini seçmelidir.

Yeteneklerin geliştirilmesinde önemli olan bir diğer koşul ise, çevresel faktörlerin incelenmesidir. Arzu edilen yeteneklerin elde edebilmesi için gerekli olan koşulları şu şekilde sıralayabilmek olanaklıdır:²³³

²³¹ DOZ (2002), a.g.e.s: 65

²³² Kevin P. COYNE, Stephan J. D. HALL , Patrica GORMAN CLIFFORD, Is Your Core Competence A Mirage”, *The McKinsey Quarterly*, (No:1, 1997), s: 40

²³³ <http://www.fsed.org/researchprojects/project3.html>

- Birbirleriyle ilişki içerisinde olan bireysel, takım ve örgütsel performans beklentilerinin açık bir şekilde tanımlanması, iletilmesi ve ölçülmesi
- Örnek performans düzeyine ve amaçlara ulaşmayı isteklendirecek etkili ödül sisteminin kurulması
- Doğru geçmişe, kapasiteye ve işi yapacak güdülenmeye sahip personeli elde edilmesini, kiralanmasını ve elde tutulmasını sağlayacak politika ve süreçlerin saptanması

Kaynak tabanlı yönetim modelinin, işletmeye sağladığı bir diğer yarar ise, işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin sürdürülmesi için temel yeteneklerin tanımlanması olduğu kadar yeni temel yeteneklerinde geliştirilmesinde sistematik bir yol sağlamasıdır. İşletmenin temel yetenek geliştirme süreci, temel yeteneklerin tanımlanması ve geliştirilmesi olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilmektedir.

6.1. Temel Yeteneklerin Tanımlanması

Çeşitli alternatifler arasında en geçerli seçimin yapılabilmesinde en önemli aşama, işletmenin başarısını devam ettirecek kapasiteye sahip olup olmadığını tanımlanmasıdır. İşletmenin yeteneği, rekabet ve çevre koşullarında işletmenin başarılı olabilme potansiyelini ortaya koymaktadır.

Temel yetenek geliştirmek isteyen işletmelerin yaşadıkları ilk sorun, hangi becerilerin oluşturulması gerektiğine karar verilmesidir. Bazı işletmeler için bunları belirlemek kolay olabilmektedir. Eğer işletme Unilever gibi, tüketim malzemeleri ile ilgileniyorsa temel beceri alanı pazarlamadır ya da işletmeleri birbirine bağlayan bir şebeke varsa, bu durumda temel beceri alanı ise, teknoloji olarak saptanabilecektir. Ancak, yönetim eylemine geçme konusunda ayrıntılar söz konusu olduğunda temel yeteneklerin tanımlanması o kadar kolay olmamaktadır. Örneğin, Unilever'deki pazarlama fonksiyonlarında hangi pazarlama becerilerinin temel beceri olduğuna karar vermek önem taşımaktadır. Örneğin, bir tüketici araştırması idare edilmesi gereken temel beceri alan mı yeni ürün testinin mi yoksa ürün konumlandırma kararlarının mı

temel beceri alanı olduğunun tanımlanmasında önemli bir analiz süreci gerekmektedir.²³⁴

Rekabetçi üstünlük doğrudan ölçülemediği için; kaynak, yetenek ve çevrenin karşılaştırmalı sonuçlarına göre karar verici ve uzmanlardan oluşan kişiler tarafından incelenebilmektedir. İşletme yeteneklerinin analiz edilmesinde şu aşamalar izlenebilmektedir²³⁵

1. Yetenekleri etkileyen her bir faktörün tespit edilmesi
2. Her bir faktörün rekabetçi etkisini tahmin edip analiz etmek
3. Her bir faktörün üstünlük ve zayıflıklarını analiz etmek
4. Her bir faktörün rekabetçi etkisini hesaplamak
5. Rakipler arasında her bir faktörün üstünlüklerini ve zayıflıkların derecesini hesaplamak
6. 4–5. sıradaki adımlara dayalı olarak tüm rekabet düzeyini hesaplamak
7. Rekabetçi stratejileri uygulamak ve rakiplerin ölçümlerini tahmin etmek
8. Gelecekteki rekabet ortamını tahmin ederek gelecekteki rekabet düzeyi ilgili saptamalar yapmak

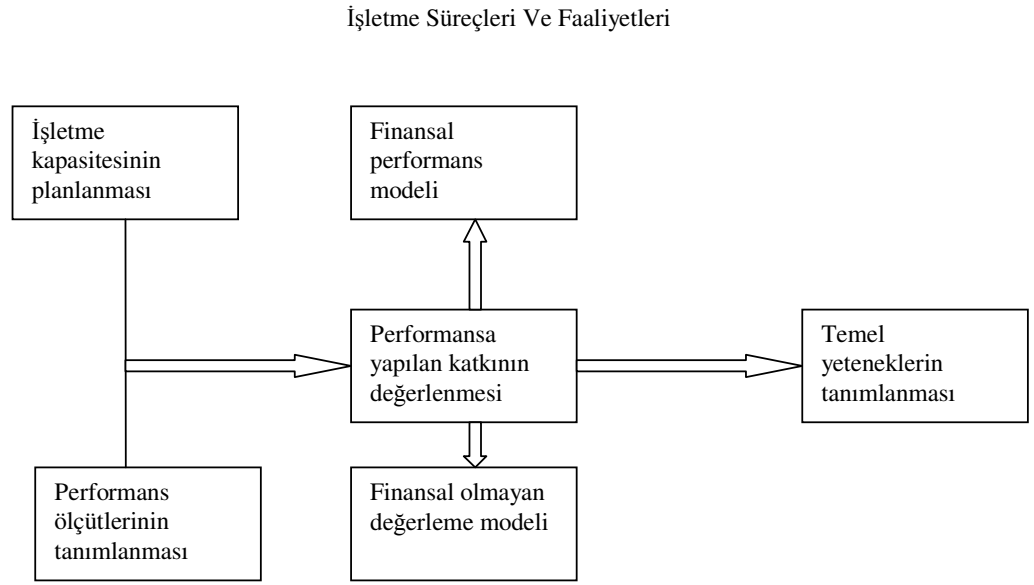
Temel yeteneklerin tanımlanmasında değer ölçme yöntemi kullanılabilir. Bu yöntem, işletme yeteneklerini, işletmenin finansal ve finansal olmayan performansa yaptığı katkı ile ölçmektedir. Ölçümler tanımlamak ve yeteneklerin ayrıntılı bir şekilde planlanması ve analitik hiyerarşi süreci yöntemini kullanarak performans katkısının

²³⁴ CAMPBELL, GOOLD, a.g.e. s:155

²³⁵ Jian LU, Linyan SUN, Xinghua MA, “An Evaluation Model for Enterprise Competence and Case Study”, *USA-China Business Review*,(Şubat, Vol:2, 2002)

ölçülmesi ve analitik hiyerarşi süreci yöntemini kullanarak performansın değerlendirilmesi olmak üzere iki temel adımdan oluşmaktadır.²³⁶

Şekil-20: Temel Yeteneklerin Tanımlanması



Kaynak: HAFEEZ, ZHANG, ABDELMEGUID, MALAK, a.g.e.

6.1.1 Performans Ölçütlerini Tanımlamak Ve Yetenekleri Planlamak

İşletme performansı ölçümleri, işletme amaçları ve stratejileri göz önünde bulundurarak tanımlanabilmektedir. İşletme belirli bir stratejiyi uyguladığında, bu strateji ile ilgili olarak tavsiye edilen performans ölçütleri de belirlenmektedir.

Yeteneklerin planlanması süreci, işletme içindeki çeşitli fonksiyonların değerlendirilmesi ile başlamaktadır. İşletme yönetimi, her bir fonksiyondaki iş uygulamalarını belirlemekten ve tanımlamaktan sorumludur. Böylesi yapılandırılmış bir liste ile işletme, temel becerilerini ve yeteneklerini belirleyebilmektedir.

²³⁶ K.HAFEEZ, Y.B. ZHANG, H. ABDELMEGUID, N. MALAK. "Firm Competence Evaluation Framework Using AHP"

<ftp.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-72/033%20Hafeez%20Learning.pdf>

6.1.2 Analitik Hiyarşik Süreç Yöntemiyle Performansı Değerlemek

Bu sürecin amacı, işletme performansına önemli ölçüde katkıda bulunan temel yetenekleri tanımlamaktır. Finansal-finansal olmayan ölçütleri birlikte içermesi nedeniyle temel yeteneklerin tanımlanması süreci karmaşık ve birçok değişkenli karar alma sürecinden oluşmaktadır.

Analitik hiyerarşi süreci, özellikle kararın hem nitel hem de nicel yönünün değerlendirilmesi gereken durumlarda, bireylere öncelikleri belirleme ve en doğru kararı vermeye yardımcı olan güçlü ve esnek bir karar alma sürecidir. Analitik hiyerarşi süreci, bire bir karşılaştırma yoluyla kararın karmaşıklığını azaltarak ve sonuçlarını analiz ederek sadece en iyi kararın alınmasını sağlamakla kalmaz aynı zamanda tutarlı bir açıklama da sunmaktadır.²³⁷

Analitik hiyerarşi süreci, karar vermedeki hataları azaltmak amacıyla, önerilen ölçüm ve alternatifler arasındaki tutarlılığı kontrol eden yararlı bir araç sağlayan hem subjektif hem de objektif bir ölçüm elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntem karar vericilerin, doğru karar vermelerine engel olan sahiplik, katılımı planlama ve odaklanma eksiklikleri gibi yaygın hataların azaltılmasına da olanak sağlamaktadır.²³⁸

Analitik hiyerarşi süreci yöntemi, teorik altyapısı üç temel adımdan oluşmaktadır. Bunlar, hiyerarşinin yapılandırılması, karşılaştırmalı karar ve önceliklerin sentezi olarak sıralandırılabilir.²³⁹

6.1.2.1. Yapısal Hiyerarşinin Oluşturulması

Bu adım karmaşık kararın; kıstas, alt kıstas ve çok düşük düzeye kadar bir hiyerarşide yapılandırılmasına olanak sağlamaktadır. Amaç ya da amacın tamamı

²³⁷ www.experchoice.com/ahp

²³⁸ [www.rfp-templates.com/Analytical-Hierarchy-Process-\(AHP\).html](http://www.rfp-templates.com/Analytical-Hierarchy-Process-(AHP).html)

²³⁹ Walailak ATTIRAWRONG, Bart MacCATHY, "An Application of the Analytical Hierarchy Processes to International Location Decision-Making" www.ifm.eng.cam.ac.uk/cim/imnet/symposium2002/papers/Atthirawong.pdf

hiyerarşinin en üst düzeyini oluşturmaktadır. Kıstas ve alt kıstas, hiyerarşinin alt basamaklarını oluşturmaktadır. Sonuç olarak ise, karar alternatifleri ve seçim olanakları hiyerarşinin en alt düzeyini temsil etmektedir.

Hiyerarşi; yaratıcı düşünme, yeniden değerlendirme ve bireylerin bakış açısını kullanma yoluyla oluşturulmaktadır. Hiyerarşide kaç düzey olması gerektiğine dair bir prosedür bulunmamaktadır. Ancak düzeylerin, yönetsel kararların yapısına uygun olması beklenmektedir. Aynı zamanda hiyerarşideki düzey sayısı, analiz edilen problemin karmaşıklık derecesine ya da problemin ayrıntı derecesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle hiyerarşi, bir problemde diğerine farklılık göstermektedir.

6.1.2.2. Karşılaştırmalı Kararın Oluşturulması

Karşılaştırmalı yargı veya ikili karşılaştırmalar, analitik hiyerarşi sürecinin ikinci temel adımını oluşturmaktadır. İkili karşılaştırma terimi iki faktörün/kıstasın birbirleriyle karşılaştırılmasına ve karar vericinin yargısına dayanmaktadır. İkili karşılaştırmalar, karar kıstaslarının ve alternatiflerin öncelik dağılımların belirlenmesi için tasarlanmıştır. Daha açık bir ifade ile hiyerarşideki elemanların bir üst kademede elamana göre önemini belirlenmesi için ikili olarak karşılaştırması esasına dayanmaktadır.²⁴⁰

Daha üst düzeylerde yer alan elemanları da göz önünde bulundurularak oluşturulan hiyerarşi düzeyindeki tüm elemanların karşılaştırmalı matrisi, bireysel değerlemeleri ve öncelikleri belirlenen ölçümlere dönüştürmek için oluşturulmaktadır. Tercihler, dokuz noktalı ölçeği kullanarak belirlenebilmektedir. Analitik hiyerarşi süreci, önceliklerin ya bilgilerin işletmedeki karar vericilerden doğrudan soru alma yoluyla da elde edilebileceği subjektif unsurları da içeren bir yöntemdir.

²⁴⁰Ayşe KURUÜZÜM, Nuray ATSAN, “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları”, *Akdeniz İ.İ.BF. Dergisi*, (2001), s:86

Tablo-4: Analitik Hiyerarşi Süreci Modelinde İki Eleman Arasındaki Önceliklerin Ölçülmesi

ÖNCELİK AĞIRLIĞI/ÖNEM DÜZEYİ	TANIM	AÇIKLAMA
1	Eşit tercih	Her iki elemanında amaca yaptığı katkı eşit düzeydedir
3	Orta derecede tercih	Değerlendirmeler ve yargılar, bir faaliyete kıyasla diğerine biraz daha çok önem vermektedir
5	Güçlü tercih	Değerlendirmeler ve yargılar, bir faaliyete kıyasla diğerine güçlü ya da temel olarak önem vermektedir
7	Çok güçlü tercih	Bir faaliyet diğerine oranla çok güçlü bir şekilde tercih edilmekte ve önemi uygulamada da görülmektedir
9	Aşırı derece önemli	Kanıtlar, bir faaliyetin diğerine göre çok önemli olduğunu onaylamaktadır
2, 4, 6, 8	Orta değer	Listelenen öncelikler arasında uyum söz konusudur
Karşılıklar		Zıt karşılaştırmalar için karşılıklar

6.1.2.3. Sentez

İkili karşılaştırma matrisleri geliştirildikten sonra, karşılaştırılan her elemanın göreceli öneminin hesaplanmasına geçilmektedir. Analitik hiyerarşi sürecinin bu bölümü, sentezleme olarak kabul edilmektedir. Öncelik vektörlerinin kurulmasında lineer cebir tekniklerinden yararlanılmaktadır. Sentez aşaması, en büyük özdeğer ve bu özdeğere karşılık gelen hesaplanmasını ve normalize edilmesini içermektedir. Bu amaçla kullanılan çeşitli yöntemler bulunmakla birlikte en sık kullanılanı normalizasyon

yöntemidir. Bu yöntemde, her bir sütunun elemanları o sütunun toplamına bölünmektedir.²⁴¹

6.2. Temel Yeteneklerin Geliştirilmesi

Yetenekleri geliştirme süreci dört temel unsuru içermektedir:²⁴²

1. **Yetenek Planlama:** Jenerik işletme amaçlarını ve stratejileri ile ilişkileri ve şu andaki ve gelecekteki performans hatalarının belirlenmesini içermektedir.
2. **Dış Yetenekleri Ele Geçirme:** Yeni personelin istihdam edilmesi ve diğer işletmelerle koordinasyon sağlanması ya da hizmet satın alınmasını içermektedir.
3. **Yetenek geliştirme:** Personel eğitimi, yönetim geliştirme, kariyer planlama, seminer verme ya da grup çalışması gibi biçimsel olmayan öğrenmenin çeşitli yollarını ve planlı programları içermektedir.
4. **Yetenek Kullanımı:** Örgütsel tasarım, uzmanlaşma, ödüllendirme sistemleri, personel katılım ve transfer engelleri gibi bilgilerin ya da yeni bilgilerin elde edilmesini içermektedir.

Bazı işletmeler, personelin işletme içindeki rolünü ve sorumluluklarını, personelin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve eğitimi, ustabaşı ve denetim sistemleri ve profesyonel gelişimi gibi kilit unsurları da kapsayan yazılı eğitim ve yetenek planları oluşturmaktadır. Yazılı planlar personele, işletmenin yetenek ve eğitim planlarının kendi rolleri üzerindeki etkilerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bütün böylesi

²⁴¹ R. EVREN, F. ULENGİN, **Yönetimde Karar Verme**, (İstanbul Teknik Üniversitesi, Yayını, Sayı:1478, İstanbul, 1992)

²⁴² Håkan YLINENPÄÄ, **Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms**, (Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Organization, ISSN: 1402-1544, 1997), s:21

planlar, işletme ve performans arasındaki uygunluğun sağlanmasını garanti etmek için belirli temellere dayalı olarak sürekli gözden geçirilmektedir.²⁴³

Bireylerin eğitilerek istenen yetenek düzeyine ulaşması, bireyin herhangi bir şeyi yapabilecek yeterli deneyimi ve/veya yeteneğini elde edebileceğini kanıtlamaktadır. Yeteneklerin geliştirilmesinde belirli kavramların açıklanması gerekmektedir. Bunlar; yetenek, kıyaslama, performans kıstası ve performans standardıdır. **Yetenek**; yapabilme, uygunluk ve iyi özelliklere sahip olabilme düzeyidir. **Kıyaslama**, kaliteyi ya da değeri ölçmek için kullanılacak referans noktasıdır. **Performans standardı**; mükemmellik düzeyi olarak kabul edilen yardı ya da ölçümler için kıyaslama temelidir. **Performans kıstasları**; değeri ölçmek için kabul edilen standart ya da kurallardır.

Yetenekler, çıktı ya da final ürünlerdir. Eğitim yoluyla gerekli yetenek düzeyine ulaşabilmek bireye, herhangi bir şeyi kabul edilebilir bir standartta yapabilecek düzeye geleceğini kanıtlamaktadır. Kıyaslama, bu sürecin başlangıç noktasıdır, son ürünün bir parçası değildir performans kıstas ve performans standartları, bireyin performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde, sürükleyici güç olarak çalışmaktadır. Performans kıstas ve performans standartları, bireyin yeterliliğinin ölçülmesi ile ilgili olarak bir rehber gereksinim duyulduğu anlarda bakılan belirli işletme kaynaklarıdır. Bu tanımları anlamak, işletmenin yetenek tabanlı bir yönetime gereksinim olup olmadığını anlaşılmasında büyük bir önem taşımaktadır. Böylesi bir sürece girmeyi amaçlayan bir işletme öncelikle uygulamalar, alt ve düzey çalışanlar için yeteneklerin tanımlayarak yani bir sistem oluşturma yoluyla neler elde edilmek istediğini tanımlamalıdır. Daha sonra ise şu bilgileri elde etmelidir:²⁴⁴

- Şu anda geçerli olan sistem ile ulaşılmak istenen sistem arasındaki farklılıkların tanımlanması
- Şu andaki sistemde korunması gereken unsurların saptanması

²⁴³ http://www.fsa.gov.uk/pages/Doing/small_firms/mortgage/practice/tc.shtml

²⁴⁴ Susan G. MARCJ, "An Examination of Core Competence Movement", www.nalp.org/assets/library/401_0506corecompetencies.pdf

- İşletmede geliştirilmesi gereken yeteneklerle ilgili araştırmaları yapmaya ve karar vermeye yetkili kişilerin belirlenmesi
- İstenen düzeyi sağlamak için yeteneklerin, kıyaslama noktalarının, performans standartlarının ve kıstasların yeniden tanımlanması
- İşletmedeki karar vericileri desteklemek için bütün bu faktörlerin etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan yöntemlerin belirlenmesi
- Oryantasyon programları, iş koordinasyonu, danışmanlık programları, eğitim müfredatı, performans değerleme uygulamaları ve yükselme gibi destekleyici programların diğer karar vericiler üzerindeki olası etkilerin belirlenmesi
- Personel politikaları ve süreçler değerlendirilerek karşılaşılabilecek engellerin belirlenmesi
- İşletme liderleri bu dönüşüme olan desteklerinin belirlenmesi

Bu sorunlara ilişkin tatmin edici bilgiler bulunmasından sonra işletme, dinamik aşama olan planlama ve uygulama aşamasına geçmektedir. Bu aşamada işletmenin gereksinim duyduğu en önemli unsur, elde ettiği bilgileri analiz ederek, yeni sistemde performans kıstas, performans standardı, yetenek ve kıyaslamaların belirlenmesine ve uyumlaştırılmasına karar verecek olan bir ekibin kurulmasıdır.

7. İŞLETMENİN SOYUT VARLIKLARININ VE YETENEKLERİNİN YÖNETİMİ

İşletmeler, başarılı olabilmek için sadece yeni kaynaklara ve yeteneklere ulaşabilmesi yeterli olmamaktadır. Buna ilave olarak, sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri en uygun bileşimlerde kullanabilmeyi başarmalıdırlar. Bunun için özellikle soyut varlıkların ve yeteneklerin yönetimi için örgütsel stratejileri ve süreçleri tanımlayarak, işletmenin performansının ve rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilir bir özelliğe sahip olmasına olanak sağlamalıdırlar.

7.1. Soyut Varlıkların Yönetimi

Günümüzdeki işletmelerdeki yöneticilerin çoğu, geleneksel binalar, tesisler, donanım ve finansal sermaye gibi somut varlıkların optimizasyonu konusunda eğitilmektedir. 20. yüzyıl boyunca, işletmelerde geçerli olan endüstrileşme ve üretim paradigmaları altında stratejik düşünme, ölçek ekonomisinin elde edilmesi, maliyetlerin yönetilmesi, dikey bütünleşme gibi süreç tabanlı yeteneklerin geliştirilmesine yönelik olmaktadır. 1990'lı yıllara kadar bütün eylemsel stratejilerin etkililiği, işletme dünyasında başarıyı değerlendirmesinde standart bir araç olarak kabul edilmekte ve yöneticilerin kariyeri bu konudaki başarılarına göre şekillendirilmekteydi.

Soyut varlıkların stratejik konumlandırılması, stratejik yönetim alanında oldukça yeni bir konudur ve bu düzeyde pratikte uygulanması nispeten daha zordur. Kariyerlerini somut varlıkları yönetebilme üzerine kurmuş birçok yönetici, soyut varlıkların yönetiminde gerekli olan deneyimlerden yoksun bulunmaktadır. Bu yöneticiler, fabrikalarda satılan malın maliyeti konusunda uzman olmalarına rağmen, marka bilincinin oluşturulması, tescillenmiş hakları ya da kârı artırmanın bir yolu olarak patentleri kullanılması konusunda yeterli bilgi sahibi olmamaktadır. Soyut varlıkları yönetecek bir lider şu unsurlara önem vermelidir:²⁴⁵

- Endüstriyel/ üretim alanı stratejileri ile soyut varlık stratejileri arasındaki farkları anlayabilmelidir.
- İşletmenin sorunları hakkında stratejik düşünebilmelidir.
- Savunma ve gelişmiş stratejilerde, soyut varlıkların kullanılmasına yönelik stratejileri uygulamalıdır.
- Stratejik planlama sürecinde bu kaynakların almasına önem vermelidir
- Yönetimsel liderlikte işlevsel yönetim disiplini uygulayabilmelidir.

²⁴⁵Lindsay MOORE, Lesley S. CRAIG, "The Strategic Positioning of Intangible Asset", **Intellectual Asset Management**, (Ağustos/eylül, 2004), s:21

7.2. Yeteneklerin Yönetimi

Tarihsel olarak, birçok yetenek yönetimi anlayışı daha çok iş tanımlıdır. Bu açıdan bakıldığında yetenek, belirli bir gerçekleştirilmesi için gerekli unsurlar bütünü olarak kabul edildiğinden dolayı insan ve iş arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Bu yaklaşımlar, bilginin ve yeteneğin kendisi ile değil, belirli bir iş için gerekli olan bilgi ve yetenek kavramları üzerinde durmaktadır. Taylor'un hareket ve zaman etütlerine dayanan bu yaklaşımlara göre, bireylerin yetenekleri somutlaştırılabilmekte ve böylece ölçülebilmekteydi. Şu anda geçerli olan yaklaşım Taylorist mantığı benimsememekle birlikte, hala iş odaklı bir yaklaşım sergilemektedirler. Çoğu işletme; kariyer yönetimi, ücret yönetimi, seçim ve eğitim gibi yetenek yönetimi ile ilişkili konuları desteklemek için iş tanımlarından yararlanmaktadır. Bununla birlikte çok geniş bir kullanım alanına sahip olmasına rağmen iş odaklı yaklaşımlar, bilgi işçilerini yönetmek için daha etkili stratejilere gereksinim duyan işletmelerin beklentilerini karşılama da yetersiz kalmaktadır. Bu zayıflıkları yaratan unsurları şu şekilde özetlemek olanaklıdır:²⁴⁶

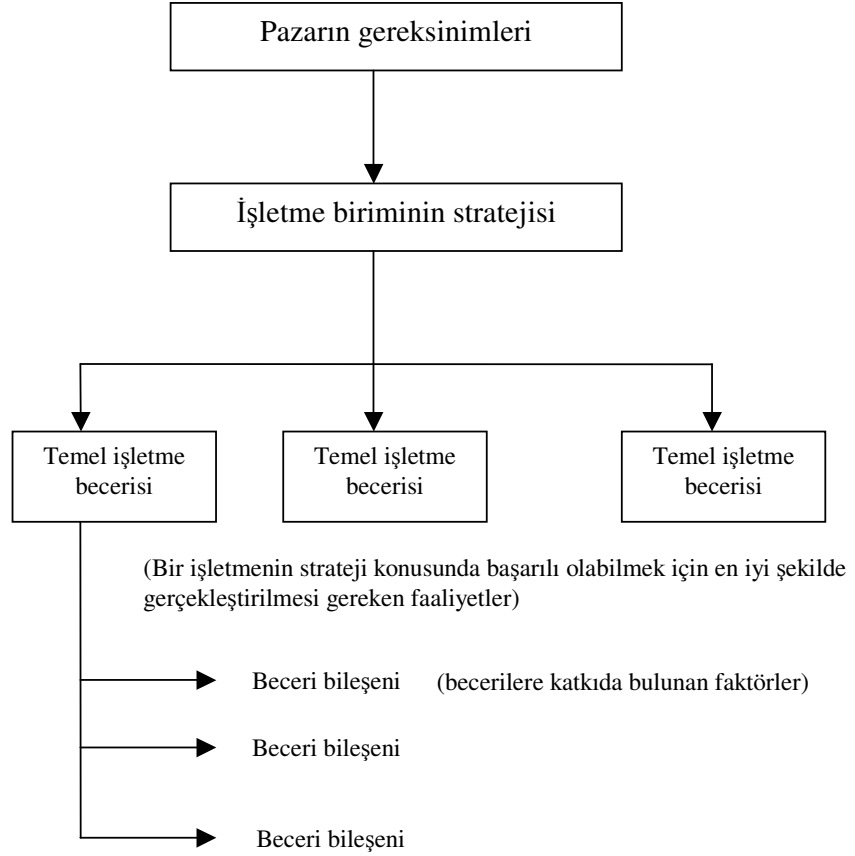
- İş tabanlı yaklaşımlar, dikkatini örgüt üyelerinin yeteneklerine odaklarken iş tanımları sadece tek bir işin özelliklerini yansıtmaktadır.
- İş tanımları bireyden ziyade işe odaklandığından dolayı sadece iş uygun bireyler bulmayı ya da bireyleri işin gereklerine uygun bir hale getirmeyi amaçlamaktadır.
- İş tanımları daha çok işletmenin kazanımlarını yansıtmaktadır.
- İş tanımları, bireyin işine kattığı kişisel özellikleri göstermekte yetersiz kalmaktadır.

Bu eksiklerden dolayı, birçok işletme yetenek yönetimi sistemlerini desteklemek için yetenek sistemlerinden yararlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle yetenek sistemleri, işletmenin bireylerin görevlerin yerine getirilmesi, ekip üyelerinin geliştirilmesi ve misyona ulaşılması gerektiğinde gerekli yeteneklerin belirlenerek bireylerin kişisel gelişmelerini sağlamak gibi faaliyetlerini desteklemek için geliştirilmiştir. İşletmenin

²⁴⁶ Rikard LINDGREN, "Competence Systems" , **Gothenburg Studies in Informatics Report**, (23 Temmuz 2002, ISSN:1400-741), s:21

yeteneklerini tasarlanması, sınıflandırılması ve ayrıntılı bir şekilde belirlenebilmesi için geliştirilen yetenek sistemleri, yetenek ağacı verilen bir düzlemde tanımlanmaktadır. Şekil-21 yetenek ağacını göstermektedir.

Şekil-21: Yetenek Ağacı

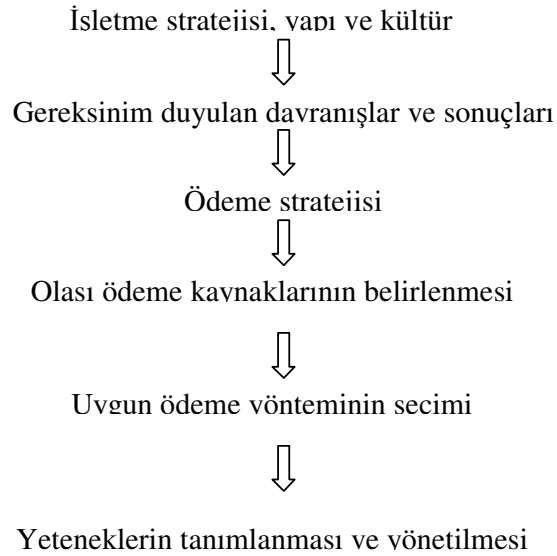


Kaynak: CAMPBELL, GOOLD, a.g.es: 157

Bazı bileşenler diğerlerinden daha önemlidir; bunların işletme toplam performansı üzerinde daha önemli bir etkisi vardır. Bunlara kilit bileşen adı verilmektedir. Kilit bileşenler “know-how”un niteliğinin toplam performans üzerinde büyük etki yaptığı bileşenlerdir. Bu bileşenler sayesinde bir işletme rekabetçi üstünlüğü

kazanabilmektedir. Bu model, yeteneklerin stratejik sıralamasının yapılmasında yardımcı olmaktadır. Şekil- 22 ise bu modeli göstermektedir.

Şekil -22 Yeteneklerin Tanımlanmasında Ve Seçiminde Model Önerisi



Kaynak: Patricia K. ZINGHEIM, Gerald L. LETFORD, Jay R. SCHUSTER, "Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All?", *ACA Journal*, (Vol:5, No:1, Spring, 1996), s:56

Yetenek tabanlı bir yönetim yapısını uygulamak işletmeye şu unsurları anlaşılmasında yardımcı olmaktadır:²⁴⁷

- **Örgütsel Çevredeki Geçerli Performans Düzeyini Anlamak:** Burada ifade edilmek istenen unsur, bireylerin bölgesel, ulusal ve işletme amaçlarına katkıda bulunabilmek için sahip oldukları pozisyonda mükemmel düzeyde neler yapmak zorunda olduklarını anlayabilmelerinde yardımcı olmaktadır.
- **Örnek Performans İle Ortalama Ya Da Düşük Performans Arasındaki Farkları Anlamak:** Eğitim programlarıyla, araçlar, kiralama ve gelişim

²⁴⁷ <http://www.competencesystems.com>

programları ile örnek performans düzeyine ulaşabilmek olanaklı kılınmaktadır.

- **Karşılanması gerekli performans, yetenek ve performans düzeyini garanti etmek:** Aynı zamanda hataları ve yanlışlıkları düzeltmek
- **Değişen gereksinimleri karşılayabilecek araçları ve eğitim programlarını korumak**
- **Geliştirilen en son programları ve yayınları takip etmek:**
- **Arzulanan yetenek düzeyini oluşturacak, destekleyecek ve koruyacak örgütsel sistemleri yaratmak:** Personel bilgisini, araçlarını ve kaynaklarını değerlemek, koçluk ve geliştirme, eğitim ve sertifikasyon programlarıyla gerekli örgütsel sistemlerin tasarımını yapabilmek

8. İŞLETMENİN REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK SAĞLAMASINDA KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN KATKI SAĞLAMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLERİN ORTAYA KONMASI

Kaynak tabanlı yönetim, rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmek için rekabetçi işletmelerini durumunu gösteren bir göstergeden daha fazla bir kaynak olmadığına göre, kaynak tabanlı yönetimin bir işletmenin rekabetçi üstünlüğün kaynaklarını açıklamadaki akademik değeri saptanması önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Stratejik faktör pazarı, kaynak tabanlı yönetimin akademik değerinin ortaya koyulmasında en önemli kavramı oluşturmaktadır.

Stratejik faktör pazarı, işletmenin stratejisini uygulamasında kaynaklara gereksinim duyduğunda geliştirilmektedir.

Bu açıdan bakıldığında işletme performansın artırılması, işletmenin gerekli bazı yetenekleri geliştirilmesine bağlı olmaktadır. Bunun sağlanmasında yararlanılabilecek araçlardan birisi ise yetenek modelleridir. İşletmenin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacak işlerin tanımlanmasından sonra, bu işlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli belirli yeteneklerin tanımlanması gerekmektedir. Yetenek modellerinin amacı,

tanımlanmış işleri destekleyecek kapasitenin yaratılmasına ilişkin olarak rehber sağlamaktır. Öğrenme kapasitesinin gelişimi, işle ilgili olarak büyümeyi ve öğrenmeyi artırmak için normal iş planlarıyla birlikte bütünleştirilmesi gereken geliştirilmiş görev tanımlarını içermektedir. Amaç, daha üst düzeydeki değişimler için sistematik bir yol sağlayacak iş tasarımları fırsatları yaratabilmektir. Bu ise, üst yönetimin sahip olduğu bilgiyi işletmede bulunan diğer tüm personelle paylaşmasını içermektedir.

Yetenek seçimi için model, işletme stratejilerinin tanımlanması ile başlamaktadır. Bu stratejilere göre işletmenin gereksinimlerin neler olduğunun tanımlanması gerekmektedir. Bu gereksinimler daha sonra, amaçların başarılmasına katkıda bulunacak personel için arzu edilen davranışların tanımlanmasında yer alacaktır. Ödeme planları, ödeme stratejilerinde tanımlanmaktadır. İşletme, olası ödeme kaynaklarını burada tanımlanmaktadır ve işletme bunların arasından gereksinimlerine en uygun alternatifi seçmektedir. Stratejik üstünlük yaratan en önemli unsur ise yeteneklerin tanımlanması ve yönetilmesinden sağlanmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAYNAK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN REKABETÇİ ÜSTÜNLER AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK NİTELİKSEL ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı kaynak tabanlı yönetim modelinin, işletmelerin rekabetçi üstünlükler elde etmesindeki etkilerini araştırmaktır. Bu araştırmada, kaynak tabanlı yönetim modelinin “rakip işletmelerinin ulaşamadığı özel kaynak ve yeteneklere sahip olan işletmeler, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmektedir” şeklinde ifade edilen temel görüşünün doğruluğu sınanmaktadır.

Belirtilen amacı gerçekleştirmek için hareket noktası, işletmenin temel kaynak ve yeteneklere sahip olup olmadığının belirlenmesidir. Temel kaynak ve yeteneklere sahip işletmelerin, bu kaynak ve yetenekleri elde edebilmek için kullandığı stratejiler ise araştırılması gereken diğer bir önemli unsurdur.

İşletmenin uyguladığı stratejiler ile elde edilen kaynak ve yeteneklerin işletmeye rekabet üstünlük sağlayıp sağlamadığının da tespit edilmesi gerekmektedir. Belirtilen çerçevede aşağıda verilen sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

- İşletme, rakiplerinin sahip olamadığı değerli, eşsiz ve taklit edilmesi güç kaynak ya da yeteneklere sahip midir?
- İşletme bu tür kaynak ya da yetenekleri elde edebilmek için hangi stratejileri izlemektedir?
- İşletmenin sahip olduğu örgütsel süreçler ve strateji geliştirme süreçleri, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri nasıl etkilemektedir?

- İşletmenin sahip olduğu temel yetenekler, işletmeye rakiplere göre ne gibi üstünlükler sağlamaktadır?
- İşletmenin sahip olduğu kaynaklar, işletmeye rakiplere göre ne gibi üstünlükler sağlamaktadır?

2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

1990'lı yıllardan itibaren, rekabetin yapısında oldukça önemli değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Bu yoğun rekabette işletmeler hayatta kalmak için yönetim yapılarını ve stratejilerini yeniden düzenlemek zorunda kalmışlardır. Bu dönüşümü yaşamayan işletmeler ise rekabet ortamında bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Bu durum, bazı işletmelerin diğerlerinden neden daha farklı ve daha başarılı olduğu sorusunu gündeme getirmiştir. Rekabet üstünlüğün kaynaklarının araştırılmasına neden olan bu soru, stratejistlerin farklı yaklaşımlar geliştirmelerine neden olmuştur. Kaynak tabanlı yönetim modeli ise, son yıllarda rekabet üstünlüğünün kaynaklarının açıklanmasında oldukça ilgi gören bir teori olarak kabul edilmektedir.

İşletmelerin rekabet üstünlüğünün kaynağını dış çevreye bağlı olarak açıklayan diğer modellerin aksine kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmesi için, rakiplerin elde edemediği, taklit ya da ikame edilmesi güç, eşsiz kaynaklara sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Stratejilerini temel kaynak ve yeteneklere dayalı olarak geliştiren işletmeler, çevresel değişikliklere çok daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Ayrıca müşteri beklentilerini karşılamak için gerekli yetenekleri geliştirebilen ve çevre koşullarına en kısa sürede uyum sağlayabilen işletmeler, ürün kalitesi/ maliyet dengesini başarılı bir şekilde kurarak sahip oldukları pazar payını ve kârlılıklarını artırabilmektedir.

Kaynak tabanlı yönetim modeli ile ilgili teorik bir temel oluşturulmuş olmakla birlikte; deneysel çalışmaların yetersiz olmasından dolayı eleştirilmektedir. Bu nedenle bu çalışma, kaynak tabanlı yönetim modeli ilkelerin, pratikte nasıl işlediğini ve işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin, rekabetçi üstünlüklerin elde

edilmesini ne ölçüde etkilediğini ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Bu açıdan, bu alanda yapılacak çalışmalara bir perspektif sağlama amacına sahiptir.

3. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma incelenirken aşağıdaki sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir.

- Niteliksel araştırmada verilerin; görüşme, katılımcı gözlem, yazılı doküman toplama yöntemleri arasından birden fazla veri yöntemiyle toplanması, verilerin doğrulanması ve zenginleştirilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle, bu araştırmanın verilerinin yalnızca yapılandırılmış görüşmeler yapılarak toplanması, araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Kısacası, araştırma üst düzey yöneticilerin verdikleri bilgiler ile sınırlıdır.
- Görüşülen kişiler, sektörlerinde gerek rekabet üstünlüğüne sahip olarak bilinen işletmelerin yöneticileri olup, mevkileri itibariyle kendilerine ulaşılmasında zorluk çekilen kişilerdir. Bu nedenle, görüşleri alınan kişilerin zamanlarının sınırlı olması ve tekrar görüşme olanağının olmaması araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır.
- Yöneticilerin, işletmeleri ile ilgili olarak verdikleri bilgilerin doğru olduğu varsayılmaktadır. Bu bilgiler, işletme yöneticilerinin algılamalarını yansıtmaktadır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmaya katılan işletmeler ve üst düzey yöneticileri ve veri toplama yöntemleri ile ilgili olarak bilgi verilmiştir.

4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi yöntemidir.

Niteliksel araştırma, birey davranışlarının doğal ortamlarda gözlemlendiği, kaydedildiği ve yorumlandığı araştırmalardır. Araştırmanın başında genel sorular, araştırma ortamı ve veri toplama takvimi belirlenir. Veriler toplandıktan sonra analiz edilir ve araştırma modeli bu süreç içinde şekillenir. Sosyal gerçekliğin kişiden kişiye ve durumdan duruma değişimi için gerçeklik araştırılmaz. Yalnızca belli bir durumun özellikleri betimlenmeye çalışılmaktadır.²⁴⁸

Belirli bir ortamı fiziksel, sosyal, psikolojik boyutlarıyla aynen oluşturmak olanaklı olmadığına göre, belirli bir ortamda elde edilmiş araştırma bulgularını ve sonuçlarını başka ortamlara genellemek oldukça güçtür. Bu anlamda niteliksel araştırma ancak bir takım deneyim ve betimler ortaya koyabilmekte ve bunlar alanda çalışan bir bireye perspektif kazandırabilmektedir.²⁴⁹

Bu araştırmada, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analiz yönteminin seçilmesinin en önemli nedeni, kaynak tabanlı yönetim modelinin varsayımlarının her yönüyle araştırılabilmesi için yöneticilerle yüz yüze görüşülerek konuyla ilgili olarak detaylı bilgi elde edebilmektir. Bu yöntemle, niceliksel araçlarda görülebilen anketi başkasına doldurma ya da gereken önemi vermeme gibi sakıncalar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Niteliksel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilen bu araştırmada, verilerin görüşmeler yoluyla elde edilmiş olması ve niteliksel olarak analiz edilmiş olması, araştırma kapsamında kendileriyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine incelenmesine olanak vermiştir.

4.2. Araştırmaya Katılacak İşletmelerin Belirlenmesi

Araştırmanın evreni olarak, İSO 500 kapsamında Eskişehir’de faaliyet gösteren işletmeler olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda yer alan sekiz işletme belirlenmiştir.

²⁴⁸ Gönül KIRCAALİ-İFTAR, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları”, **Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde Verilen Seminer**, (19 Mart 1997, Eskişehir), s:4

²⁴⁹ Ali YILDIRIM, Hasan ŞİMŞEK, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, (Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2000), s:22

Bu liste içerisinde yer alan tüm işletmelere önce telefonla ulaşılmıştır. Araştırmanın amacı açıklanmıştır. Bu işletmelerden Arçelik ve Şişe Cam, işletmenin dışarıya bilgi verilmemesine dair kurum politikaları gereği görüşmeyi ret etmişlerdir. Ford Otosan, TUSAŞ ve Toprak Seramik işletmelerinde görüşülen kişinin isteği üzerine görüşmede sorulacak sorular e-mail yollanarak üst yönetimle görüşme talebinde bulunulmuştur. İşletmeler bilgi vermeme konusundaki prensipler ve zaman kısıtı nedeniyle üst düzey yöneticilere ulaşma konusunda çabalar sonuçsuz kalmıştır. Üst düzey yöneticilere yakın kişiler araştırılarak onların aracılığıyla kendilerinden görüşme talebinde bulunulmuş ancak Arçelik, Şişe Cam, Pınar Süt, Yurtbay Seramik ve ETİ Gıda A.Ş'den yine de olumsuz yanıt alınmıştır. Araştırmaya Ford Otosan, TUSAŞ, Toprak Seramik işletmeleri olumlu yanıt vermiştir. Ancak Pınar Süt işletmesi ile yapılan görüşmede, işletmenin tedarikçisi konumunda olan ve uluslararası bir işletme özelliğini taşıyan Graham İşletmesinin rekabet üstünlüklerin kaynaklarının araştırılmasında önemli bilgiler verebilecek bir işletme olduğu ifade edilmiştir. İşletmenin web sitesinden ve yöneticileri ile yapılan öngörüşmeden sonra araştırma kapsamına alınmasında karar verilmiştir. Sonuç olarak araştırmaya katılan işletmelerin belirlenmesinde üç işletmenin kabulüne ve diğer işletmenin ise katılmasına karar verilmesine bağlı olarak karar örnekleme oluşturulmuştur.

Aşağıda araştırma kapsamında yer alan işletmelerle ilgili olarak bilgiler yer almaktadır:

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.

Türkiye Otomotiv sektörünün öncü kuruluşlarından olan Ford Otosan, 1959 yılında Otosan A.Ş. olarak kurulmuş ve sektörde faaliyet göstermeye başlamıştır. 1998 yılında Ford Motor Company ile imzalanan ortak anlaşması sonrasında şirketin ismi Ford Otomotiv Sanayi A. Ş. yani Ford Otosan olarak değiştirilmiştir.

Şirketin kayıtlı sermayesi 500 Milyon YTL ve çıkarılmış sermayesi 350,91 Milyon YTL'dir. Koç Holding ve Ford Motor Company 143,9 Milyon YTL tutarındaki sermaye payları ve %41,04 hisseleriyle Ford Otomotiv Sanayii A.Ş nin ana ortaklarıdır. Şirket Anadolu Kurumlar Vergi Dairesi'nin 6490020363 vergi numaralı mükellefidir ve 73232 / 11476 no ile Ticaret Sicil'e kayıtlıdır.

TUSAŞ

TUSAŞ, havacılık endüstrisinde yüksek kaliteli ürünler sunan dünya çapında bir üretim ve tasarım merkezidir. Tusaş Motor Sanayi A.Ş. 1985 yılında TAI, TSKGV, THK ve General Electric Şirketi'nin ortak girişimleri ile kurulmuş bir işletmedir. TUSAŞ, Eskişehir'de 508,000 metrekare alan üzerinde kurulmuş olup, bunun 50.000 metrekaresini kapalı alanlar oluşturmaktadır. TUSAŞ, üstün teknoloji imalat ve hizmet kabiliyetleri ve nitelikli işgücü ile dünya çapındaki motor üreticileri ile birlikte projeler üretmektedir. 2006 yılı toplam satışları 189 milyon dolar olup ihracat miktarı ise 102 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Graham Paketleme

Graham Paketleme, 1960 yılında ABD' Pennsylvania, York'da bir tasarım ve mühendislik işletmesi olarak kurulmuştur. İşletme öncelikle kendini yerel plastik şişe üretici olarak konumlandırmıştır.

İşletme plastik sektörüyle birlikte büyümeye devam etmiştir. 1990'lı yıllara kadar Kuzey Amerika, Fransa, İtalya, İngiltere, Brezilya'da 30'a yakın fabrikaya ulaşılmıştır. 1998'de şirketin kurucusu, yönetim kurulundaki hisselerini the Blackstone Group'a devretmesinden itibaren işletme, atak bir küresel genişleme stratejisini uygulamaya başlamıştır. 2004'de işletmenin verimliliğini iki kat artmasını sağlayacak, Owens-Illinois Inc.'in şubesi olan O-I Plastik İşletmesinin satın alınması ile önemli bir noktaya gelinmiştir.

Bugün Graham Paketleme, merkezi York'da olmak üzere ABD, Arjantin, Belçika, Brezilya, Kanada, Ekvator, Finlandiya, Fransa, Macaristan, Meksika, Hollanda, Polonya, İspanya, Türkiye, İngiltere ve Venezuela'da olmak üzere 87 fabrika ve 8700'den fazla personelle faaliyet göstermektedir.

Toprak Seramik

Teknolojinin takip edilebilmesi ve pazarın ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verilebilmesi için Bozüyük'teki fabrikalardan sonra 1996 yılında 16 milyon m²/yıl kapasite ile Toprak Eskişehir Karo Fabrikası devreye alınmıştır. 1.020.000 m² arazi üzerine kurulan fabrika 120.000 m² kapalı alanda faaliyet göstermektedir.

Dönemin en son teknolojileri ile donatılan Porselen Karo Fabrikası'nın da 2001 yılında 2.000.000 m²/yıl kapasite ile üretime geçmesiyle bugün toplam mevcut kapasite 28.000.000 m²/yıl ulaşmış ve Toprak Seramik dünyanın ileri gelen işletmeleri arasında yerini almıştır. Porselen Karo Tesisi 27.200 m² kapalı alanda kuruludur.

Topraser markası ile üretilen tüm yer karoları TS-EN 14411 EK H ve Topart, Studio Line markaları ile üretilen tüm duvar karoları TS-EN 14411 EK L belgelerine sahiptir ve tüm fabrikalar ISO-9001 kalite sistemine uygun olarak çalışmaktadır.

4.3 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Belirlenmesi

Araştırmaya katılacak yöneticiler belirlenirken işletmelerin web sitelerinden elde edilen telefon numaraları ve e-mail adresleri elde edilmiştir. Buna ilave olarak kolay erişim olanağından yararlanabilmek için bu işletmelerde çalışan kişileri tanıyan kişiler aracılığıyla öncelikle işletmenin orta düzey yöneticilerine ulaşılabilmektedir. Bu yöneticilere araştırmanın amacını, yöntemini ve görüşmede sorulacak soruları içeren bir görüşme kılavuzu e-mail yoluyla gönderilmiştir. Bu yöneticilerle yapılan telefon görüşmelerinde, bu sorulara ancak üst düzey yönetici konumunda yöneticilerin sağlıklı yanıt verebileceği öğrenilmiş ve kendilerinden bu konuda bilgi alınabilecek yöneticilerin isimleri ve telefonları alınmıştır.

Araştırmaya katılan dört işletmenin genel müdürlerine ulaşılmıştır. Ancak, genel müdürlerin yurt dışında olması ve yoğun programları nedeniyle iki işletmede, genel müdürler görüşme olanağı sağlanamamıştır. Ancak, bu kişilerden alınan referansla görüşme sorularına cevap verecek üst düzey yöneticiler belirlenmiş ve görüşme için randevu alınmıştır. Yöneticilere, kendilerini tanımlamak için kod isimler kullanılacağı

ifade edilmiştir. Araştırmada yer alan yöneticiler ile ilgili bilgiler tablo-5’da yer almaktadır.

Tablo-5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Belirlenmesi

Kod İsim	Uzmanlık Alanı	Unvan	Bu İşletmede Çalışma Süresi
Tolga BAŞKOL	Makine mühendisi	Fabrika müdürü	6
Özgür YILDIRIM	Makine mühendisi	İmalat müdürü	20
Hakan ALTIN	Makine mühendisi	Üretim planlama müdürü	25
Celal KAYA	Makine mühendisi	Fabrika müdürü	18

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Niteliksel araştırmalarda verilen derinlemesine görüşme, gözlem, katılımcı gözlem ve doküman incelemesi yoluyla yapılabilmektedir. Bu araştırmada ise, yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılandırılmış görüşmenin tercih edilmesinin nedeni, yöneticilerin araştırma için ayırabileceği zamanın kısıtlı olmasından dolayı, görüşmenin amacı dışına çıkmasına engel olmak ve yöneticilerden derinlemesine bilgi alabilmektir. Bu yöntem ile yöneticilere soruları anlamadığında ya da yanlış anlaşılması halinde soruya açıklamalar getirilmesi olanaklıdır. Ayrıca görüşmede ses tonu, mimikler ve soruları cevaplamada gösterilen istek, söylenenlerin değerlendirilmesinde önemli ipucu niteliğindedir. Görüşmenin bizzat araştırmacı tarafından yapılması, soruların başkası tarafından doldurulması ya da önemsenmemesi gibi olasılıkları ortadan kaldırdığı için elde edilen verilerin kalitesinin sağlanması açısından önemli bir unsurdur. Ayrıca, her yöneticiye aynı sorular sorulmasından dolayı elde edilen verilerin sınıflandırılmasında da kolaylık sağlanmıştır.

4.4.1. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanması

Görüşme akışını kolaylaştırmak için, yöneticiye araştırmanın amacını, önemini ve yöntemini açıklayan bir görüşme kılavuzu hazırlanmıştır. (Bkz. Ek-1)

Bu amaçla, araştırmacının kendisinin Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak doktora öğrencisi olduğu ve bu araştırmadan elde edilen verilerin doktora tezinin verilerini oluşturacağı ifade edilmiştir.

Görüşülen yöneticilere, kaynak tabanlı yönetim modelinin temel prensibi olan “Rakip işletmelerinin ulaşamadığı özel kaynaklara ve yeteneklere sahip olan işletmeler, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmektedir” görüşünün geçerliliği araştırmak üzere, işletmelerinin hangi alanda rekabet üstünlüğüne sahip olduklarının saptanmak istendiği belirtilmiştir. Ayrıca soruların kendisi tarafından sorulacağını belirterek, istenirse sorunun birkaç kez okunabileceğini, sorular yeterince açık değilse açıklama yapılmasını istemekten çekinilmemesi gerektiği de ifade edilmiştir.

4.4.2. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Görüşme soruları kimlik ve konu bilgileri olmak üzere iki bölümde hazırlanmıştır. Öncelikle kimlik bilgilerini ortaya çıkarmak amacıyla yöneticilere uzmanlık alanları, çalışma konular ve üst düzey yönetici olarak çalışma süreleri sorulmuştur. Daha sonra ise, konuya ilişkin verileri almaya yönelik soruların hazırlanmasına gelmiştir. Soruların hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken unsurlar şunlardır:²⁵⁰

- Açık bir dille ifade edilmelidir.
- Mümkün olduğunca kısa sorular hazırlanmalıdır
- Kullanılan dil basit ve hedeflenen nüfusun en eğitimsiz kesimin anlayacağı bir dil olmalıdır.
- Her soru tek bir bilgi parçası sağlamalıdır.
- Yönlendirici olmamalıdır

²⁵⁰ GERAY Haluk, **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş**, (Genişletilmiş İkinci Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006), s:138

- Aynı kümedeki bilgileri elde edilecek sorular, bir arada ve mantıksal bir sıra içerisinde olmalıdır.
- Bütün sorular mantıksal bir akışı izlemelidir.

Bu kapsamda yukarıda belirtilen hususlar dikkate alınarak sorular hazırlanmıştır. Sorular hazırlanırken açık uçlu sorular tercih edilmiş ve soruların yönlendirici olmamasına önem verilmiştir. Sadece 3. 5. ve 18. sorularda yöneticilere seçim yapabilmesine olanak sağlayacak şekilde alternatifler sunulmakla birlikte sınırlandırma yapılmıştır. Sınırlandırma yapılmasının amacı yöneticilerin, bu alternatifler yardımı ile konuya ilişkin görüşlerini daha rahat tanımlamalarına yardımcı olmaktır.

Sorular hazırlanırken araştırmanın ana ve alt amaçlarını araştırmaya yönelik sorular belirlenmesine önem verilmiştir. Bu araştırmada ana amaç, kaynak tabanlı yönetim modelinin “Rakip işletmelerinin ulaşamadığı özel kaynak ve yeteneklere sahip olan işletmeler, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmektedir” şeklinde ifade edilen temel görüşünün doğruluğunu sınamaktır. Hazırlanan sorular da araştırmanın ana ve alt amaçlarını karşılamak üzere sorular hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasında, literatür taramasına yönelik kapsamlar ve kavramlar dikkate alındığı için farklı boyutları içeren amaçlar için, soru adedi tüm boyutları kapsayacak şekilde fazla düzenlenmiştir.

“İşletmelerin sahip olduğu ancak rakiplerinin sahip olmadığı değerli, eşsiz ve taklit edilmesi güç kaynaklar ya da yeteneklere sahip midir?” sorusunun cevabını araştırmak için 8. soru hazırlanmıştır.

“İşletmelerin sahip olduğu örgütsel süreçlerin ve strateji geliştirme süreçlerinin, kaynak ve yeteneklerin başarısını ne ölçüde etkilediğini” ortaya koymak için 1. 2. 3. 4. 5. ve 9. sorular hazırlanmıştır.

“İşletmenin sahip olduğu temel yetenekler, işletmeye rakiplere göre ne gibi üstünlükler sağlamaktadır?” sorusunu araştırmak üzere 6. ve 7. sorular sorulmuştur.

“İşletmenin sahip olduğu temel kaynaklar, işletmeye rakiplere göre ne gibi üstünlükler sağlamaktadır?” sorusunun cevabını araştırmak üzere 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. ve 17. sorular düzenlenmiştir.

“İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri korumak ve geliştirmek amacıyla hangi araçlardan yararlanmaktadır ?” sorularını oluşturmak için ise, 18. ve 19. sorular hazırlanmıştır.

Soruların hazırlanmasında bu amaçlar dikkate alındıktan sonra, soruların hangi sırada sorulacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Burada yöneticilerin bilgi vermesini kolaylaştıracak ve görüşmenin akışını sağlayacak üç temel grup belirlenmiştir. Bu açıdan öncelikle, işletmenin **strateji geliştirme süreçlerini** tanımlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Yöneticilerde **temel yetenek** kavramının bilinirliği daha yüksek olmasından dolayı görüşme akışını kolaylaştırmak amacıyla yeteneklerle ilgili sorular ikinci grupta sorulmuş ve son olarak ise işletmenin sahip olduğu **kaynaklarla** ilgili sorular sorulmuştur. Görüşmede sorulan sorular aşağıda verilmiştir.

Görüşme Soruları:

1. İşletmenizin sahip olduğu kapasite ve yeteneklerinizi hangi işletmelerle karşılaştırıyorsunuz?
2. Bu işletmelere göre, işletmenizin sahip olduğu üstün yönlerinizi sıralar mısınız?
3. İşletmenizdeki strateji geliştirme süreçleri değerlendirildiğinde, öncelikle kaynak ve yeteneklerin analizine mi yoksa dış çevre koşullarının analizine mi önem vermektedir? Bu tercihinizin, stratejin başarısına olan katkıları nelerdir?
4. İşletmenizin faaliyet gösterdiği pazara ilişkin, pazar bilgisinin toplanması ve bu bilginin işletme içinde yayılmasını hangi yöntemlerle sağlamaktasınız? Bu yöntemler, rakiplerinize oranla işletmenize ne gibi üstünlükler sağlamaktadır?
5. İşletmenizde yeni strateji alternatiflerini değerlendirilirken, varolan örgüt kültürünün devamına olanak sağlayacak seçenekler mi tercih edilmektedir? Yoksa stratejiyi uygulamak için gerekiyorsa örgüt kültüründe ya da yapısında değişiklikler mi yapılmaktadır? Tercihinizin işletmenize sağladığı üstünlükler nelerdir?
6. İşletmenizin sahip olduğu temel yetenekleri sıralayabilir misiniz?
7. İşletmenizin temel süreçlerini, rekabet üstünlüğü yaratan temel yeteneklere dönüştürebilmek için süreç geliştirme uygulamaları yapıyor musunuz?

- İşletmenizin bu konudaki yeterliliği, rakiplerle kıyaslandığında istenilen düzeyde midir?
8. Rakiplerinizin rahatlıkla elde edemediği, sadece işletmenizin sahip olduğu özel kaynaklara sahip misiniz? Eğer sahipseniz, bu kaynakları sıralayabilir misiniz?
 9. İşletmeniz ile ilgili olarak toplumda yaratmaya çalıştığınız kurum imajı nasıl tanımlanabilmektedir? Bu imajın, rakiplerimize oranla size ne gibi üstünlükler sağlayacağını düşünüyorsunuz?
 10. İşletmenizin sahip olduğu tesis, makine gibi fiziki kaynaklar bakımından rakiplerle kıyaslandığında ne gibi üstünlüklere sahiptir? Üstünlüklerinizi korumak için ne gibi yatırımlar yapmayı planlamaktasınız?
 11. İşletmenizin finansal gücü değerlendirildiğinde rakiplerimize göre sahip olduğu üstünlükleriniz nelerdir?
 12. Personelinizin sahip olduğu eğitim, entelektüel kapasite vb. özellikler açısından değerlendirildiğinde rakiplerimize oranla ne gibi üstünlüklere sahipsiniz?
 13. Personelinizde iş tanımlarındaki belirtilen görevleri yerine getirmenin ötesinde örgütsel vatandaşlık duygularına sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Eğer sahipse bu durumun, rakip işletmelere oranla işletmenize sağladığı üstünlükleri anlatabilir misiniz?
 14. İşletmenizin yenilikçi (inovatif) kapasitesini değerlendirdiğinizde, rakiplerimize oranla başarı düzeyiniz nedir?
 15. İşletmenizin rakipleriyle kıyaslandığında, örgüt kültürünüz ve örgüt yapınız işletmenizin sahip olduğu yenilikçi pozisyonun korunmasına ve geliştirilmesine olanak sağlayacak esnekliğe sahip midir?
 16. Teknolojik yatırımlarınızı hangi kıstaslara göre yapıyorsunuz?
 17. Teknolojik alt yapı yatırımlarınızın sağladığı finansal katkılarını ölçerken hangi göstergelerden yararlanıyorsunuz?
 18. İşletmenizin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesini engellemek için patent vb. koruma yöntemlerinden yararlanıyor musunuz? Yararlanıyorsanız, bu yöntemlerin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

19. Geçmişte ya da şu anda herhangi bir işletme ile stratejik ortaklığınız var mıdır? Eğer böyle bir ortaklık söz konusu ise, bu ortaklığın işletmenizin sahip olduğu kaynakları ya da yeteneklerini geliştirmede nasıl bir katkı sağlamaktadır?

4.4.3. Görüşmelerin Yapılması

Görüşmeler üst düzey yöneticilerin kendilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, kendilerine uygun olan zamanlarda ve ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler 04.04.2007–20.04.2007 tarihi arasında toplanmıştır. Tablo-6’de her bir yönetici ile görüşme tarihleri verilmiştir.

Tablo-6: Araştırmanın Görüşme Takvimi

Kod İsim	Tarih
Tolga BAŞKOL	04.04.2007
Özgür YILDIRIM	19.04.2007
Hakan ALTIN	19.04.2007
Celal KAYA	20.04.2007

Görüşme kurallarına uyarak, görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından ve bire-bir olarak gerçekleştirilmiştir. Her görüşme öncesinde, görüşme yapılacak üst düzey yöneticiye araştırmanın, “işletmenin rekabetçi üstünlüklerinin tanımlanmasında işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin ne derece etkili olduğuna” dair görüş ve önerilerini almak amacıyla yapıldığı yinelenmiştir. Bu nedenle, üst yöneticinin işletmesi ile ilgili olarak bilgileri tam olarak vermesinin araştırmanın sonuçlarını etkileyecek çok önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir.

Kendisi ile görüşülen yöneticiye, verilerin kaydedilmesi sırasında bir eksiklik olmaması amacıyla görüşmenin kayda alınacağı; ancak bu kayıtlarda verilen bilgilerin görüşmeci dışında kimse tarafından dinlenmeyeceği ve okunmayacağı bildirilmiştir.

Her bir görüşme 45–60 dakika arasında sürmüştür. Ancak, görüşme sırasında telefon ya da başka bir nedenle görüşme kesildiğinde kayıt cihazı kapatılmıştır.

5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Verilerin analiz edilmesinde yer alan basamaklar; verilerin dökümü ve verilerin analizi olarak iki gruba ayrılabilir. Her bir basamakta gerçekleştirilen işlemler aşağıda açıklanmıştır.

5.1. Verilerin Dökümü

Görüşmeler tamamlandıktan sonra, veriler düzenli bir şekilde kâğıda dökülmüştür. (Bkz: Ek-2) Bu aşamada, yöneticinin söylediği sözler hiçbir değişikliğe uğratılmadan kayda geçirilmiştir. Döküm işlemi bitiminde verilerin tamamı bilgisayara belli bir form şeklinde yüklenmiştir. Bu form, beş ana bölümden oluşmaktadır.²⁵¹

- **Bağlam Kayıtları:** Yer, zaman, tarih, kişiler, sayfa no, gözlem no gibi bilgilerin yer aldığı bölümdür.
- **Betimsel Bilgiler:** Görüşmenin dökümünün yer aldığı bölümdür.
- **Betimsel İndeks:** Araştırmacının verilerde yazılı olan bilgileri kendilerine kolaylık sağlayacak şekilde özetlediği, verilerle ilgili olarak kendine göre kısaltmalar kullandığı bölümdür.
- **Görüşmeci Yorumu:** Betimsel bilgiler hakkında araştırmacının duygularının, yargılarının ve görüşlerinin yer aldığı bölümdür. Araştırmacının yaptığı görüşme ile ilgili olarak kendisini eleştirdiği, veri analizinde kullanabileceği notlar aldığı bölümdür. Bir görüşme dokümanında, görüşmeci yorumu ne kadar zengin olursa, araştırmacının veri analizinde işi o kadar kolaylaşmaktadır.
- **Genel Yorum:** Yapılan görüşmenin ilişkili sayfası hakkında görüşmecinin genel bir yorumu varsa, bu yorumun yazıldığı bölümdür.

Yukarıda belirtilen kıstaslar ışığında görüşmede elde edilen veriler, soru ve yanıt olarak kâğıda geçirilmiştir. (Bknz: Ek-3) Verilerin sunumunu kolaylaştırmak amacıyla

²⁵¹ Yıldız UZUNER, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, (Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları no:601, 1991), s: 181

her bir yanıt satırına, numara verilmiştir. Tablo-7 her bir görüşme için satır numaralarını göstermektedir. Verilere, Betimsel indeks, görüşmeci yorumu ve genel yorum bölümler araştırmacı tarafından elde yazılarak eklendikten sonra, her bir bölüm için indeks hazırlama işlemine geçilmiştir. Bu indeksler, veri analizine geçildiğinde araştırmacıya kategorilerin geliştirilmesinde kolaylık sağlamıştır.

Tablo:7 Görüşmeler İlişkin Veri Kayıtları

İşletme Adı	Satır Sayısı
Ford Otosan	189
TUSAŞ	186
Graham	121
Toprak Seramik	116

5.2. Verilerin Tümevarım Yoluyla Analiz Edilmesi

Birbirine benzeyen verileri, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları herkesin anlayabileceği şekilde organize ederek yorumlanması gerekmektedir. Bu nedenle verilerin analizi, tümevarım yöntemiyle yapılmıştır. Tümevarım analizi, analizin kategorilerinin, kodlarının ve temalarının tümüyle verilerden oluşturulması anlamına gelmektedir.

5.2.1. Verilerin Kodlanması

Verilerin kodlanması, nitel verilerin organize edilmesinde önemli bir kolaylık sağlamaktadır. Bu kodlama sayesinde, veriler anlamlı bütünlere ayrılabilen, bu farklı bölümlerde yer alan verilerin benzer kodlarla organize edilip edilemeyeceğine karar verilmektedir.

Bu araştırmada da, aynı konuya ilişkin bilgilerden oluşan kategoriler oluşturulmuştur. Kategorilerin oluşturulması sırasında görüşmede yöneticilerin verdiği bilgiler ve tezin teorik kısmında yer alan bilgilerden yararlanılmıştır. Daha sonra kategorilere farklı harfler verilerek kodlanmıştır. Belirlenen kategoriler ve kodları Şekil-24’de verilmiştir. Tüm veriler bir kez okunmuş ve kategoriler ve kodlar ana hatlarıyla oluşturulmuştur.

Şekil-24: Araştırmaya Yardımcı Olan Kategoriler ve Kodları

PB:	Pazar bilgisinin toplanması
SG:	Strateji geliştirme süreci
D:	Değer yaratan kaynaklar
FK:	Finansal kaynak
TK:	Fiziki kaynak
E:	Eğitim
EÇ:	Ekip Çalışması
V:	Örgütsel vatandaşlık
YF:	Yeni fikir retme
Y:	Yalın retim
DA:	Değerime açıklık
Kİ:	Kurumsal imaj
TY:	Temel yetenek
Y :	Yenilik
PO:	Pazara odaklılık
Mİ:	Müşteri ilişkileri
K:	Kalite
SO:	Stratejik ortaklık
HK:	Hedef Belirleme ve Kontrol
DYK:	Değer yaratan kaynakları Koruma

5.2.2.Kodlanan Verilerin Dosyalanması

Kodlar ve kategoriler belirlendikten daha sonra veriler, bu kodlamalara uygun bir şekilde düzenlenmiştir. Hangi kodun içerisine kaç tane veri yerleştirildiği tablo-8’da gösterilmektedir.

Her veri sayfası uygun bir şekilde kodlandıktan sonra bir kodlama klasörü oluşturulmuştur. Bu klasörün içine her birinin üzerinde bir kod yazılmış olan şeffaf kodlama dosyaları yerleştirilmiştir. Ayrıca kodlanmış verilerin tamamı ikişer nüsha çoğaltılmış ve verilerin ilk sayfasına dönülerek, verileri kesme işlemine başlanmıştır. Böylece verilerin analizinde önemli bir kolaylık sağlanmıştır. Aynı konu ile ilgili tüm veriler bir araya getirilerek, konunun tüm yönleriyle analiz edilmesine olanak sağlanmıştır.

Tablo–8: Kodlar ve Kodlara İlişkin Veri Sayıları

	Ford	TUSAŞ	Graham	Toprak	Toplam
Pazar Bilgisi	11	21	3	4	39
Strateji Geliştirme	13	15	17	12	57
Değer Yaratan	4	12	12	6	34
Finansal Kaynak	2	17	4	7	30
Fiziksel Kaynaklar	1	1	10	3	15
Eğitim	8		5	5	18
Ekip	1	16		7	24
Örgütsel Vatandaşlık	9	19	3	4	35
Yeni Fikir	2	5	3	5	15
Yalın Üretim	9	11			20
Değişime Açıklık	25	11	7	3	46
Kurumsal İmaj	5	12	8	4	29

Temel Yetenek	3	12	7	3	25
Yenilik	21	10	14	11	56
Müşteri İlişkileri	5	4		3	12
Stratejik Ortaklık	8	8	9	4	29
Hedef Belirleme	4	6	5		15
Değer Yaratan Kaynakların Korunması	2	3	6	5	16
Kalite	7	9	3	11	30
Toplam	140	192	116	97	545

Tablo-8’de işletmelerin hangi konulara ağırlık verdikleri görülmektedir. Bu tablodan hareketle her bir kodun, toplam veriler içerisindeki % olarak dağılımını ve önemini belirlemek için ise tablo-9 oluşturulmuştur.

Tablo-9: İşletmelere Göre Araştırma Kodlarına İlişkin Veri Sayılarının Yüzde Dağılımları

	Ford	TUSAŞ	Graham	Toprak	Toplam
Pazar Bilgisinin Toplamansı	7,86	10,94	2,59	4,12	7,16
Strateji Geliştirme	9,29	7,81	14,66	12,37	10,46
Değer Yaratan	2,86	6,25	10,34	6,19	6,24
Finansal Kaynak	1,43	8,85	3,45	7,22	5,50
Fiziksel Kaynaklar	0,71	0,52	8,62	3,09	2,75
Eğitim	5,71	0,00	4,31	5,15	3,30
Ekip	0,71	8,33	0,00	7,22	4,40
Örgütsel Vatandaşlık	6,43	9,90	2,59	4,12	6,42
Yeni Fikir	1,43	2,60	2,59	5,15	2,75
Yalın Üretim	6,43	5,73	0,00	0,00	3,67
Değişime Açıklık	17,86	5,73	6,03	3,09	8,44

Kurumsal İmaj	3,57	6,25	6,90	4,12	5,32
Temel Yetenek	2,14	6,25	6,03	3,09	4,59
Yenilik	15,00	5,21	12,07	11,34	10,28
Müşteri İlişkileri	3,57	2,08	0,00	3,09	2,20
Stratejik Ortaklık	5,71	4,17	7,76	4,12	5,32
Hedef Belirleme	2,86	3,13	4,31	0,00	2,75
Değer Yaratan Kaynakların Korunması	1,43	1,56	5,17	5,15	2,94
Kalite	5,00	4,69	2,59	11,34	5,50

Tablo-9’da görüldüğü üzere Ford Otosan yöneticisinin en çok vurguladığı kod, %17.86 oranı ile değişime açıklıktır. Bu kodu, %15 oranı ile yenilik takip etmektedir. En az bilgi ise %0.70 oranı ile fiziksel kaynaklara ilişkindir.

TUSAŞ işletmesinden alınan veriler genel olarak düzenli bir dağılım göstermekle birlikte en fazla verinin %10.94 oranı ile pazar bilgisinin toplanması koduna ilişkin olduğu görülmektedir. Bu kodu, %9.90 oranı ile örgütsel vatandaşlık takip etmektedir. TUSAŞ’ta eğitilmiş personele sahip olma koduna ilişkin herhangi bir bilgi verilmemiş olması dikkat çekicidir.

Graham işletmesinden alınan veriler içerisinde en yüksek oran %12.37 ile strateji geliştirme koduna ilişkindir. Yenilik ile ilgili olarak verilen bilgiler %12.07 oranı ile ikinci sıradadır. Yalın üretim, müşteri ilişkileri ve ekip çalışması ile ilgili olarak Graham işletmesinden herhangi bir veri alınmamıştır.

Toprak işletmesinden alınan verileri içerisinde ise en yüksek oran %12.37 oranı ile strateji geliştirme koduna ilişkindir. Bu kodu, %11.34 ile yenilik kodu izlemektedir. Bu işletmeden yalın üretim ve hedef belirleme ve kontrol kodlarına ilişkin herhangi bir veri alınmamıştır.

Kodların genel dağılımına bakıldığında ise en yüksek yüzdenin %10.46 oranı ile strateji geliştirme ve %10.28 oranı ile yenilik kodlarına ait olduğu görülmektedir. En az

veriler ise %2.75 ile yeni fikir üretme ve hedef belirleme ve kontrol kodlarının olduğu görülmektedir. Bulgular aşamasındaki verilen yorumların yapılmasında bu ağırlıklardan yararlanılmıştır.

Kodların her birisinin, işletmeler tarafından ne kadar vurgulandıklarını tam olarak analiz edilmesine olanak sağlamak için ayrıca her bir koda ilişkin verilen bilgilerin kaç satır olduğunu göstermek için Tablo-10 oluşturulmuştur.

Tablo-10: Kodlar ve Kodlara İlişkin Satır Sayıları

	Ford	TUSAŞ	Graham	Toprak	Toplam
Pazar Bilgisi	14	24	5	4	47
Strateji Geliştirme	15	4	19	13	51
Değer Yaratan	3	11	15	7	36
Finansal Kaynak	3	8	5	7	23
Eğitim	9		5	3	17
Ekip	2	19		9	25
Örgütsel Vatandaşlık	11	16	3	3	33
Yeni Fikir	5	7	3	6	21
Yalın Üretim	30	13			43
Değişime Açıklık	7	14	8	4	33
Kurumsal İmaj	10	9	7	6	32
Temel Yetenek	3	9	9	3	24
Yenilik	33	12	13	10	68

Müşteri İlişkileri	18	4		8	30
Stratejik Ortaklık	8	8	7	5	28
Hedef Belirleme	6	6	5		17
Değer Yaratan Kaynakların Korunması	2	3	5	11	21
Kalite	9	23	2	13	47
Fiziksel Kaynaklar	1	1	10	4	16
Toplam	189	186	121	116	612

Bu satır sıralarının, toplam veriler içerisindeki ağılıklarını belirlemek için ise Tablo-11 oluşturulmuştur.

Tablo-11: İşletmelere Göre Araştırma Kodlarına İlişkin Sıra Sayılarının Yüzde Dağılımları

	Ford %	TUSAŞ %	Graham %	Toprak %	Genel Toplam %
Pazar Bilgisi	29,79	51,06	10,64	8,51	7,68
Strateji Geliştirme	29,41	7,84	37,25	25,49	8,33
Değer Yaratan	8,33	30,56	41,67	19,44	5,88
Finansal Kaynak	13,04	34,78	21,74	30,43	3,76
Fiziksel Kaynaklar	6,25	6,25	62,50	25,00	2,61
Eğitim	52,94	0,00	29,41	17,65	2,78
Ekip	8,00	56,00	0,00	36,00	4,08
Örgütsel Vatandaşlık	33,33	48,48	9,09	9,09	5,39
Yeni Fikir	23,81	33,33	14,29	28,57	3,43
Yalın Üretim	69,77	30,23	0,00	0,00	7,03

Değişime Açıklık	21,21	42,42	24,24	12,12	5,39
Kurumsal İmaj	31,25	28,13	21,88	18,75	5,23
Temel Yetenek	12,50	37,50	37,50	12,50	3,92
Yenilik	48,53	17,65	19,12	14,71	11,11
Müşterii İlişkileri	60,00	13,33	0,00	26,67	4,90
Stratejik Ortaklık	28,57	28,57	25,00	17,86	4,58
Hedef Belirleme	35,29	35,29	29,41	0,00	2,78
Değer Yaratan Kaynakların Korunması	9,52	14,29	23,81	52,38	3,43
Kalite	19,15	48,94	4,26	27,66	7,68

Tablo-11’ de Pazar bilgisinin toplanmasına ilişkin en çok verinin, %51.06 oranı ile TUSAŞ’tan alındığı görülmektedir. Bu konuya en az vurgu yapan işletme, %8.51 oranla Toprak Seramiktir. Bu koda ilişkin elde edilen veriler ise toplam verilerin %7.68’ni oluşturmaktadır.

Strateji geliştirme süreçlerine ilişkin kodla ilgili olarak en çok veri ise, %37.25 oranı ile Graham işletmesinden elde edilmiştir. Konuya en az vurgu yapan işletme ise TUSAŞ’tır. Strateji geliştirmeye ilişkin olarak elde edilen veriler toplam verilerin %8.33’nü oluşturmaktadır.

Değer yaratan kaynaklar, kaynak tabanlı yönetim modeli açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu konuda en çok bilgi veren %41.67 oranı ile Graham işletmesi olurken; en az vurguyu ise, %8.33 oranı ile Ford Otosan’dan elde edilmiştir. Bu konuya ilişkin veriler, toplam verilerin %5.88’ni oluşturmaktadır.

Finansal kaynaklara ilişkin olarak işletmeler arasında benzer bir dağılım olmakla birlikte; en çok veri, % 34.78 oranı ile TUSAŞ’tan elde edilmiştir. Bu kodun, genel toplamdaki yeri ise %3.75’dir.

Eğitim ile ilgili olarak ise en çok bilgi %52.94 oranı ile Ford Otosan’dan alınırken, TUSAŞ’tan bu konuya ilişkin hiçbir bilgi alınmamış olması, iki işletme arasında çok

büyük bir uçuruma neden olmaktadır. Genelde eğitime ilişkin verilerin yüzdesi %2.78'dir.

Eğitimde görülen Ford ile TUSAŞ'ta görülen uçurum, ekip çalışması koduna ilişkin olarak ise TUSAŞ ve Graham işletmesinde görülmektedir. Tusaş'ta ekip çalışmasının önemi, bu konuya ilişkin verilerin %56'sını oluştururken; Graham işletmesinden bu konuya ilişkin hiçbir bilgi alınamamıştır. Eğitime ilişkin veriler, toplam verilerin %4.08'ni oluşturmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık kavramına, en çok vurguyu %48.48 oranında TUSAŞ yaparken, toplamda %5.39 oranında bu kod vurgulanmıştır.

Yeni fikir üretme ve yenilik kodlarının birbirleriyle ilişkili olmaları ve bu iki kodun birlikte işletmenin değişime açıklığını belirlemesinden dolayı birlikte ele alınırsa, toplam verilerin %19.93'ünü oluşturduğu görülmektedir.

Yalın üretim sadece iki işletmede uygulanan bir yöntem olmasına rağmen iki işletmeden alınan verilerin toplamı, tüm verilerin %7.03'nü oluşturmaktadır.

Kaynak tabanlı yönetim modeli açısından önemli bir kod olan temel yeteneklere ilişkin veriler, toplam verilerin %3.92'sini oluşturmaktadır.

Kurumsal imaj, toplam verilerin %5.23'ni oluşturmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak Ford Otosan ve Toprak Seramik işletmelerinin daha çok bilgi verdikleri görülmektedir.

Stratejik ortaklıkla ilgili olarak elde edilen bilgilerin işletmeler arasında dengeli bir dağılım göstermektedir. Genel toplam içerisinde ise %2.78'lik bir paya sahiptir.

Değer yaratan kaynakların korunmasına ilişkin en kapsamlı bilgi Toprak Seramik'ten alınmıştır. Genel toplamda ise %7.68'lik bir paya sahiptir.

Son kod olan kalite ile ilgili en fazla bilgi %48.94 oranı ile TUSAŞ'tan elde edilirken; en az bilgi ise %4.26 oranı ile Graham işletmesinden alınmıştır. Toplam içerisinde ise %2.61 oranına sahiptir.

5.2.3. Temaların Oluşturulması

Toplanan verilerin kodlanması ve bu kodlara göre sınıflandırılmasından sonra, bu kodlarla ilgili ana temaların belirlenmesi gerekmektedir. Temalar, kendileriyle görüşülen kişilerin görüşme sırasında kullandıkları ifadelerden oluşabileceği gibi, araştırmacının alanla ilgili bilgisine dayanarak, verilerde yer alan bilgilere kendisinin isim vermesi ile de oluşabilmektedir.

6. BULGULAR

Bu bölümde, kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin verdikleri bilgilerden elde edilen ve araştırmanın bulgularını oluşturan ana temalar ve alt temaları aşağıda verilmiştir.

- İşletmede kullanılan kaynakların değer yaratma potansiyellerinin analiz edilmesi
 - Varlıklar
 - Fiziki kaynaklar
 - Finansal kaynaklar
 - İnsan kaynakları
 - Örgütsel kaynaklar
 - Yetenekler
 - Temel yetenekler
 - Dinamik yetenekler
- İşletmenin sahip olduğu rekabet üstünlüğü yaratan kaynakların tanımlanması
- İşletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin analiz edilmesi
- İşletmelerin rakiplerin sahip olmadığı değerli, ikame edilmesi ve taklit edilmesi güç kaynaklarının saptanması
- İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler ile rekabet gücü arasındaki ilişkinin ortaya konması
- Kaynak tabanlı stratejinin geliştirilmesi

- Rekabet üstünlüğü yaratma yeni kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesi
 - İçsel gelişim
 - Ortaklık kurma ya da şirket satın alma

6.1. Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli Açısından İşletmede Kullanılan Kaynakların Değer Yaratma Potansiyelinin İncelenmesi

Kaynak tabanlı yönetim modeli kaynak kavramı içerisinde, etkinliğini ve verimliliğini geliştirmek için strateji geliştiren ve uygulayan işletme tarafından kontrol edilen ve değer yaratan her türlü varlıkları, yetenekleri, örgütsel süreçleri, işletme özelliklerini ve bilgiyi ele almaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmede kullanılan kaynaklar; varlıklar ve yetenekler olmak üzere iki temel alanda incelenebilmektedir.

6.1.1.Varlıklar

İşletmelerin kullandıkları varlıklar dört temel alanda incelenebilmektedir. Bunlar; finansal kaynaklar, fiziki kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklardır.

6.1.1.1.Finansal Varlıklar

Finansal varlıklar, pazarda rahatlıkla elde edilen kaynaklardan olmasından dolayı rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklar arasında yer almamaktadır. Ancak, işletmenin sahip olduğu kredibilite düzeyi, uygun fiyatla kredi bulabilme olanağına sahip olması gibi bazı finansal kaynaklar işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Örnekleme içerisinde yer alan işletmelerin finansal kaynaklar açısından rakiplere oranla üstün bir özelliğe sahip olup olmadıkları analiz edilmeye çalışılmıştır. Örnekleme içerisinde finansal kaynaklar bakımından rekabet üstünlüğüne sahip olduğu konusunda geri bildirimde bulunan tek işletme Graham işletmesidir. Yönetici, *“Biz yurt dışı kaynaklı bir işletme olduğumuz için, finansal desteğimiz Wall Street’e kadar gidiyor. Kredibilitemiz yüksek ve finansal açıdan kaynak bulmakta rakiplerimize oranla daha*

şanslıyız” diyerek bu konudaki üstünlüğünün kredibilitesinin yüksekliğinden kaynaklandığını tanımlamaktadır. Plastik şişe üreten bu işletme, ulaştırma maliyetlerini minimize etmek için prensip olarak müşterinin yanında fabrika kurmak gibi bir strateji uygulamaktadır. Çünkü bu işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün özelliğinden kaynaklanan bir durum olarak, günlük üretim miktarları oldukça yüksektir ve bu ürünlerin kamyonlarla taşınması ise önemli bir maliyet kalemi oluşturmaktadır. Bu nedenle işletme, müşteriden gelen siparişin maliyetleri karşılayacak düzeyde olması halinde müşterinin yanına fabrika kurmaktadır. Buna ilave olarak ise kalıp tasarımı, kalıp makinesi ve kalıp fabrikasını en kısa sürede ve en uygun maliyetlerle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için ise işletmenin, gereken yatırımların yapabilecek kadar güçlü bir sermaye yapısına sahip olması ya da uygun koşullarda kredi bulabilmesi çok önemli bir özellik taşımaktadır. İşletme dünyada sahip olduğu 89 işletme ile kendi içerisinde bu desteği ve gücü yaratabilmekte ve rakiplerine oranla önemli bir üstünlük sağlayabilmektedir.

TUSAŞ ve Ford Otosan işletmeleri, bu konuda rakiplerine oranla farklı bir üstünlüğe sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Rakiplerinin de oldukça finansal yapıya sahip olduklarını belirtmekle birlikte her iki işletme yöneticisinin vurguladığı ortak nokta, yatırımlarını AR-GE alanında yoğunlaştırdıklarıdır. İki işletme de kendi ürünlerine sahip olduklarını ancak ürün ömrünün kısılmasından dolayı yeni ürün geliştirme sürecinin hızlandırılmasının işletme açısından büyük bir önem taşıdığı belirtilmektedir. Bu nedenle, işletmenin sahip olduğu finansal kaynakların önemli bir kısmı bu alana yatırılmaktadır. Yöneticiler, işletmenin kendi ürününü geliştirme konusundaki yeteneklerin istenilen düzeye getirilmesi ile işletmenin kârlılığında önemli bir gelişme beklendiğini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, finansal kaynaklar işletmenin temel yeteneklerinin ve değer yaratan kaynaklarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ileri sürülebilmektedir.

Toprak Seramik’in yöneticisinden, finansal kaynaklar ilgili olarak “*Bu konuda üstünlüğümüzden daha ziyade büyük bir sıkıntımız var. Son 4–5 yıldır, bu anlamda çok sıkıntılar yaşıyoruz. Biz lüks ürünler üretiyoruz, ürünlerimizin katma değeri oldukça yüksek. Elde ettiğimiz kâr oranı ile işletmemizin gereksinim duyduğu yeni yatırımları yapabiliyoruz, maliyetlerimizi de çok rahatlıkla karşılayabilecek bir potansiyele sahibiz*

ancak biz holding bünyesinde yer aldığımız için elde ettiğimiz kârın işletmemizin tekrar işletmemize dönüşünde sıkıntılar var. Bu anlamda rakiplerimize oranla büyük bir sıkıntı yaşıyoruz.” bilgileri alınmıştır. İşletmenin güçlü bir finansal yapıya sahip olması sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamamakla birlikte, işletmenin finansal anlamda yaşadığı sıkıntılar işletmenin diğer süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesine engel olmaktadır. Toprak Seramik, yaşadığı finansal sıkıntılardan dolayı daha önce uyguladığı ödül sisteminden vazgeçmek zorunda kaldığını belirtmektedir. Bunun yanında Toprak, Türkiye’ye rölyer makinelerini ilk kez getiren ve üretim sürecinde kullanan ve en son teknoloji ile çalışan bir işletme unvanına sahipken, yeni yatırımlarını artık sadece yenileme ya da piyasanın gerektirdiği zorunlu yenilikleri işletmeye kazandırma amacıyla gerçekleştiren bir işletme konumuna gerilemiştir. Örneklem içerisinde yer alan işletmeler içerisinde “strateji geliştirme süreçleriniz değerlendirildiğinde dış çevre faktörlerine mi yoksa iç çevre faktörlerine mi önem verirsiniz” sorusuna “iç faktörlere önem veririz” diyen tek işletme olmasının nedenlerinden birisinin de işletmenin yaşadığı bu mali sorunlar olduğu ileri sürülebilmektedir. İşletme, yeni bir yatırım yapabilecek finansal güce sahip olmamasından dolayı ancak mevcut kaynaklarıyla gerçekleştirebileceği alternatifler üzerinde durmaktadır.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan işletmeler için finansal kaynakların rekabet üstünlük yaratma özelliğine sahip olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte finansal kaynakların rekabet üstünlüğü yaratan değerli, eşsiz, ikame ve taklit edilmesi güç kaynak ve yeteneklerin elde edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi için gerekli yatırımların yapılıp yapılamayacağını belirleyen en önemli unsurlardan biri olduğu ifade edilebilmektedir.

6.1.1.2.Fiziki Varlıklar

Fiziksel kaynaklarda, finansal kaynaklar gibi pazarda geçerli fiyattan elde edilmesi, transfer edilebilmesi ve ikame edilmesi kolay olduğu için rekabet üstünlüğü yaratan kaynak özelliklerini tam olarak karşılamamaktadır. Bu durum örnekleme katılan işletmeler tarafından da desteklenmektedir. TUSAŞ ve Ford Otosan, fabrika, tesis, makine ve donanım açısından herhangi bir üstünlüğe sahip olmadıklarını belirtirken;

Toprak Seramik, finansal sıkıntılara bağılı olarak bu alanda gerekli yatırımları yapamadıklarından dolayı rakiplerinin gerisinde kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Fiziksel kaynaklar bakımından da rakiplerine oranla rekabet üstünlüğüne sahip olduğu ifade eden işletme Graham işletmesidir. İşletmenin buradaki üstünlüğü coğrafi konumlanma ile açıklanabilmektedir. İşletme yöneticisi konuyla ilgili olarak “*Bizim işletmemiz, tamamen otomasyon sistemine dayanmaktadır. Otomasyon sistemi sayesinde her şeyden önce eleman sayımız çok yüksek değil. Bu yüzden işçilik maliyetlerimiz daha düşük, ayrıca fabrika alanımız metrekaresi olarak rakiplerimize göre daha küçük olmakla birlikte onlarla eşdeğer ölçüde üretim yapabilmekteyiz. Bunun dışında fiziksel konum olarak, müşterimizin hemen yanında olmamız bize çok büyük bir avantaj sağlıyor. Sanmam ki, İstanbul’daki bir işletme bizim Pınar Süt’e verdiğimiz fiyattan teklif verebilsin. Sahip olduğumuz fiziki konum ulaştırma maliyetlerimizi önemli ölçüde azaltıyor. Çünkü biz günde 150–200 bin adet şişe üretiyoruz. Bunları kamyonlarla taşımak istesek en az 20–30 kamyon gerekir. Bu da önemli bir maliyete katlanmayı ifade ediyor. O yüzden müşterimizin yanında konumlanmış olmamız bizim için büyük bir rekabet üstünlüğü sağlıyor*”. Bu üstünlük işletmeye maliyet liderliğini getiren en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. İşletme seçtiği konumlanma noktası ile taşıma maliyetlerini minimize ederek, rakiplerine göre büyük bir maliyet üstünlüğü elde edilmiştir. İşletmenin otomasyon sistemine sahip tesis kurabilme yeteneğine sahip olmasına bağılı olarak, metrekaresi olarak daha az alan işgal etmesine rağmen, diğer işletmelerle aynı düzeyde üretim yapabilme kapasitesine sahip bir fabrikaya sahip olması da büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Bu durum, özellikle müşterinin yakınında konumlanabilecek çok geniş bir alan olmadığı durumlarda da ayrıca bir üstünlük sağlamaktadır. Ancak işletmenin müşterinin siparişine göre gerekiyorsa yeni bir tesis kurabilmesi için aynı zamanda güçlü bir finansal güce sahip olması da önemli bir faktördür. Diğer bir deyişle, işletmenin sahip olduğu güçlü yönler tek başına rekabet üstünlüğü yaratacak kıstaslara sahip olmasa bile, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesinde çok önemli katkılar sağlamaktadır.

Fiziksel kaynaklar, kaynak tabanlı yönetim modeline göre rekabet üstünlüğü yaratan kaynak kıstaslarını karşılama özelliğine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak Graham

işletmesinin sipariş üzerine tesis kurabilme özelliğine sahip olması, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan önemli bir unsurdur. Müşterinin yanına konumlanabilme özelliği sayesinde işletme, hem tam kapasite ile çalışma olanağı sağlayabilmekte hem de müşterinin gereksinimlerine göre en uygun fiziksel olanakları tesis edebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında fiziksel kaynaklar, Graham işletmesine müşteri beklentilerini karşılayacak kapasite ve teknoloji düzeyinin en uygun bileşimini sağlamasına olanak tanımaktadır. Bunun sonucunda ise optimal maliyetlerle çalışma olanağı yaratılmaktadır. Burada işletmenin sahip olduğu fiziki kaynakların, işletmenin rekabetçi gücünü artıran bir unsur olduğu görülmektedir.

6.1.1.3. İnsan Kaynakları

İnsan kaynaklarının yetenekleri, örgüt üyelerinin kolektif bilgilerinde yer aldığı için taklit edilmesi güç, uzun sürede geliştirilebildiği için eşsiz, amaçları gerçekleştirmek ve değer yaratmak için personelin yeteneklerini kontrol edebilecek gerekli örgütsel süreçleri tanımladığı için değerli olmasından dolayı işletme için rekabetçi üstünlük yaratan bir kaynaktır. İnsan kaynaklarının yetenekleri ve uygulamaları, işletme değeri yaratılmasında kilit bir rol oynamaktadır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının nitelikleri, sahip oldukları yeteneklerin düzeyi ve işletmeye olan bağlılıklarının derecesi, işletmenin sürekli değişen çevreye uyum sağlamasına olanak sağlayacak en önemli araç olarak işlev görmektedir. İnsan kaynaklarının işletmenin rekabet üstünlüğü açısından büyük bir önem taşımasından dolayı, insan kaynaklarının sahip olduğu eğitim düzeyi, yenilikçi kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık kavramını karşılama derecesi ayrı ayrı incelenmiştir.

6.1.1.3.1.Eğitim Düzeyi

Bu dört işletmede, her şeyden önce eleman seçimine büyük bir önem verilmektedir. Eğitim düzeyi bakımından, en az teknik lise mezunu olmak koşulu aranırken; bu koşullar üst kademelere çıktıkça çok iyi yabancı dil bilgisine sahip olmak, ekip çalışmasına açık olmak, duygusal zekaya sahip olmak vb. bir çok unsur

değerlendirmeye alınmaktadır. Sahip olunan insan kaynağı ile ilgili olarak Ford Otosan yöneticisi, “*Tüm Ford işletmelerinde çalışan 8000 personel değerlendirmeye alındığında Türkiye'nin en iyi eğitilmiş kadrosuna sahibiz*” diyerek, eleman seçimlerindeki hassasiyeti vurgulamaktadır.

Ayrıca, Graham işletmesinde de tüm elemanların teknik okul ya da mühendis kökenli olmasına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca işletmenin resmi dilinin İngilizce olmasından dolayı, özellikle üst yönetim kademesinin yabancı dile çok iyi bir şekilde hâkim olması gerektiğini ifade etmektedirler. Toprak Seramik yöneticisi de, kendi sektörlerinde yaygın bir şekilde kullanılan “alaylı-mektepli” tanımlamasından hareket ederek, personelinin konusunda uzman ve gerekli formal eğitimi almış olmalarına çok önem verdiklerini, yabancı dile hâkim olma şartını da eleman seçiminde önemli bir kıstas olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir.

İşletmeler bireyler aracılığıyla öğrenmektedir. Personelin öğrenmeye olan yatkınlığı, örgütsel öğrenmenin ve buna bağlı olarak ise yeniliklerin gerçekleştirilmesinin en önemli belirleyicisidir. Sonuç olarak nitelikli elemana sahip olmak işletmenin yenilikçi kapasitesinin düzeyini belirlemekte ve buna bağlı olarak ise işletmenin rekabetçi gücünü destekleyen en önemli araç olarak işlev görmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletmenin nitelikli elemanları istihdam etme konusunda gerekli bilince sahip oldukları rahatlıkla söylenebilmektedir.

6.1.1.3.2.Ekip Çalışması

Bireyin enerjisinin, ekip içerisinde sinerjiye dönüşmesi, bireylerin ekip çalışmasına olan yatkınlıklarını kilit bir faktör haline getirmektedir. Ekip tabanlı işletmelerin hayli yaygınlaşması, bu konunun önemini daha da artırmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak TUSAŞ yöneticisi, “*Biz proje ve ürün ağırlıklı bir işletmeyiz. Bu yüzden bizde çapraz fonksiyonel ilişkiler çok önemli. Size bir proje verildiğinde, onu bir çocuğunuz gibi kabul etmelisiniz. O proje ile ilgili her değişkeni gözden geçirmeli ve o proje ile ilgili her bölümle görüşmelisiniz. O yüzden bizim personelimizde olması gereken en önemli unsur, bilginin yanında duygusal zekâyâ sahip olmak. Bilgi sadece tek başına yeterli*

değildir. Projenizi gerçekleştirmek için kaliteden, tasarım mühendisliğine ve tezgâhlara kadar her birime iş yaptırmanız lazım. Türk insanına bir şey yaptırmak kolay değil. Bir şeyi istediğinizde ilk seferde yaptırabilmeniz mümkün değil. Bir işin takipçisi olmanız gerekiyor ve insanların sizin için bir şeyler yapması için ilişkilerinizin iyi olması gerekiyor. Astınız, üstünüz ve ekip arkadaşlarınızla çok iyi geçinmeniz gerekiyor. O anlamda bizim personelimiz oldukça esnek, yeniliğe açık. İnfomal ilişkilerimiz güçlü. Zaten buna uyum sağlayamayan ayrılmak zorunda kalıyor. Bilgi tek başına yeterli değil” diyerek bir anlamda Türkiye’de işgücü görünümü ile ilgili olarak çok önemli bir saptama yapmaktadır. Türk toplumun kültür yapısının toplumcu bir yapı özelliği taşımasından dolayı, bireyin grup içerisinde kabul edilmesinde sahip olduğu bilgiden ziyade iletişim kurma yeteneğinin ve işbirliği ile ilgili olarak gösterdiği özveri büyük bir önem taşımaktadır. Bu ise bireyin sahip olduğu duygusal zekâyı önemli bir kaynak haline getirmektedir. Ekip çalışmasında sahip olunan bu özellik, karşılıklı iletişim kurma, empati kurabilme, işbirliğini sağlamada önemli bir kaynaktır.

Üniversiteden mezun olan öğrenci ilk kez bir işe başladığında, eğitim süresince elde ettiği açık bilgileri nasıl kullanacağını, ekip çalışması içerisinde kendisine verilen görevlerin yerine getirmesinin ekibin sinerjisini nasıl artıracığını ve her şeyden önemlisi kendi uzmanlık alanındaki tecrübî bilgileri nasıl kazanacağını öğrenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu yetenekleri kazanmış, ekip çalışmasına açık, infomal ilişkilerini kullanarak sonuçlara ulaşabilen ve başkalarının kendisine katkıda bulunmasına olanak sağlayacak esnekliğe sahip bir personel işletme için çok değerli bir kaynaktır. Yönetici bu özellikleri geliştiremeyen, özellikle de ekip çalışmasına yatkın olmayan bireylerin örgütsel toplumsallaşma süreçlerini başarılı bir şekilde geliştiremediklerinden dolayı işten ayrılmalara kadar varan olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarını belirtmektedir.

Toprak Seramik yöneticisi de benzer şekilde, ürünle ilgili bir sorun çıktığında bunun kesinlikle ekip tarafından incelenmesi gerektiğini, tek bir kişinin bu sorunu çözemeyeceğini ifade etmektedir. Bu nedenle, işin yapısı gereği ekip çalışmasının zorunlu olduğunu belirtmektedir. İşletmenin sahip olduğu personelin bu anlamda gereken özeni gösterdiğini ifade etmektedir. Graham işletmesinde, personel sayısının az

olması ve üretim tekniğinin otomasyona dayanmasından dolayı bu tür bir zorunluluğun sürekli olmadığı belirtilmiştir.

Bireysel çalışmanın yerini takım çalışması, bireysel öğrenmenin yerini örgütsel öğrenmenin aldığı bu dönemde ekip çalışması bilincinin örgüt kültürü içerisine yerleştirilmesi oldukça önemlidir. Ancak genel olarak tüm işletmelerin bu konuya önem vermeleri ve bu konudaki çalışmalarını etken bir şekilde yürütmelerinden dolayı, örnekleme katılan işletmeler açısından ekip çalışmasına sahip olmak rakiplerine göre ayrıca bir üstünlük yaratmadığı görülmektedir.

6.1.1.3.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık kavramı, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranışlardır.*

İşletme personelinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne oranda sergilediği, personel-işletme arasındaki güven duygusunun derecesi, personel arasındaki dayanışma duygusunun ne düzeyde olduğu gibi insan kaynaklarıyla ilgili unsurlar, ölçülmesi güç olduğu için taklit edilmeyen, değerli ve rekabet üstünlüğü yaratan kaynaklar içerisinde yer almaktadır. Bu amaçla örneklem içerisindeki işletmelere, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili olarak personellerini değerlendirmeleri istenmiştir.

* Örgütsel vatandaşlık davranışı şu davranışları kapsamaktadır:

- **Diğerlerini düşünme:** Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup, işe gelmediği bir günde onun işini üstlenmek, diğerlerini düşünme biçimindeki davranışlardır.
- **İleri Görev Bilinci:** Gereksinim duyulduğunda gece geç saatlere kadar büroda çalışmak, sabahları işe erken gelmek, iş dışındaki sohbetlerle zaman kaybetmemek, her gün düzenli işe gelmek...
- **Sivil Erdem:** Örgüt içinde toplantılara, faaliyetlere gönüllü olarak katılmak, örgüt sorunlarına çözüm bulmaya çalışmak, yeni bilgiler toplamak
- **Centilmenlik:** Sıkıntı veren olaylar karşısında şikâyet etmemek ve hoşgörülü olmaktır. Örgüt imajını korumak, eleştirilere karşı örgütü savunmak...
- **Nezakete dayalı bilgilendirme:** Örgütleri ile ilgili sorunları önceden görmek, sorunların oluşmasını engellemek için önceden önlem almak, bu konuda gerekli kademeleri bilgilendirmek...
- Ayrıntılı Bilgi için bkz Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Yayın No:1468 Eskişehir, 2003

Bu konuyla, ilgili olarak Ford Otosan işletmesinde vurgulanan konu, işletme içerisinde güvenli bir çalışma ortamının yaratılmasının gerekliliğidir. İşletmede özellikle iş kazası meydana geldiğinde bunun nedenlerinin çok detaylı olarak araştırılmasının yanında diğer tezgâhlarda böyle bir tehlikenin olup olmadığı dikkatle araştırılmaktadır. İşletmenin bu konuda titiz davranarak, bireyde “bu işletme bana değer veriyor” duygusunun yaratılmasını sağlamakta ve işletmeye olan bağlılığının artmasına yardımcı olmaktadır. İşini ve çalıştığı kurumu benimseyen personel, daha özverili çalışabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında personelin göstereceği özveri, kurum tarafından oluşturulmaktadır.

Graham işletmesinde de balance ve scorecard (dengeli sonuç kartı) uygulamalarının ışığında gerçekleştirilmesi gereken hedeflerin saptanması ile birlikte bireye belirli bir sorumluluk yüklendiğini ve bu nedenle bireyin bu amaçlara ulaşmak için her türlü özveriyi yerine getirmeye istekli olduğu ifade edilmiştir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi halinde, bireye verilecek ödülleri önceden saptanması, bireyin motivasyonunu artıran bir unsur olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, pazar koşullarının sürekli değiştiği, ürün hayat eğrisinin çok kısaldığı ve sahip olunan rekabet üstünlüklerinin bile çok kısa sürede kaybedildiği bir ortamda sadece iş tanımlarına bağlı kalınarak yapılacak bir işin, vasatın üstünde bir performansa neden olması beklenmemektedir.

Toprak Seramik’te ise, çalışanların gereken özveriyi gösterdikleri, özellikle de izin dönemlerinde izinde olan personelin görevlerinin diğer arkadaşları tarafından gerçekleştirildiğini, personelin işi ile ilgili olarak yeni fikirler sunarak işletmenin üretim sürecine katkıda bulunduğu belirtmektedir. Daha önce bu tür fikirler için ödüllendirme sistemi uygulanmasına rağmen, mali sıkıntılar nedeniyle bu uygulamadan vazgeçildiği ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, personelin herhangi bir ödüllendirme olmaksızın işletmesine bu tür katkılarda bulunması örgütsel vatandaşlık kavramının bilinçsiz dahi olsa bireyler de yerleşmeye başladığı ifade edilebilmektedir. Ancak bu tür davranışların sadece, diğerlerini düşünme başlığı altında verilen örneklere uyması, bu konuda bireysel ve örgüt kültürüne daha yerleştirilmesi gereken çok değer olduğunu göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili olarak çarpıcı bir saptama TUSAŞ yöneticisinden gelmiştir. Yönetici, örgütsel vatandaşlık kavramı ile toplumda şu geçerli olan değerler arasında bir ilişki kurarak konuya farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Yönetici, insanların üniversite eğitiminden sonra ilk kez tam zamanlı bir işte çalışmaya başlamalarıyla birlikte, bir gerçeklik şoku yaşadıklarını ve kişisel motivasyonlarının düştüğünü belirtmiştir. Bu durumun yarattığı en önemli sonuç işletmede, iş tatminin artırılması için birçok tekniğin uygulanmak zorunda kalmasıdır. Özellikle son dönemde internet ve telekomünikasyon sistemlerin çok gelişmesinden dolayı bireylerin, her türlü bilgiye çok çabuk ulaştığını ve bu nedenle de yeni neslin hiçbir şey için çok fazla çaba harcama eğiliminde olmadığını söylenebilmektedir. Bunun yarattığı en önemli sorun, işe yeni başlayan personelin işiyle ilgili çok özveri göstermeye niyetli olmamasıdır. Türk toplumunun genel kültürel yapısında geçerli olan değerlerinde bunu destekler şekilde olması, bu olumsuzlukları tetikleyen önemli faktörler içerisinde yer almaktadır.

Sonuç olarak, bu işletmelerde çalışan personelde kurum bağlılığının olduğunu ve bu bağlılığın kurum için özveride bulunmayı sağlayacak düzeyde olduğu; ancak, bu konuda dünyadaki uygulamaları karşılayabilecek düzeyde olmadığı ifade edilebilmektedir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili bilincin yerleşmesinde oldukça diğer bir konu ise işletme-personel arasından psikolojik sözleşmesinin içeriği ve bu konuda tarafların bu sözleşmeye uyma konusunda ne kadar istekli olduklarıdır. Bunun yanında, Türkiye’de uzun yıllar kişi başına düşen gelirin Avrupa ile kıyaslandığında çok düşük olması ve gelir dağılımındaki dengesizliklerden kaynaklanan sorunlar nedeniyle, personelin her şeyden önce parasal güdülere önem vermesi ve sosyal güdülerin hala ikinci planda kalması, örgütsel vatandaşlık kavramının tam olarak gelişmesine engel teşkil etmektedir. Bunun yanı sıra eğitim düzeyinin artması ile birlikte, işgücü devir hızı artmaktadır. Nitelikli eleman kolaylıkla iş bulabilmekte ve eğitim ile birlikte gelişen profesyonellik standartları ise bireyin rahatlıkla iş değiştirme kararlarını almasını sağlamaktadır. Maddiyatçı kültüründe toplum içerisinde giderek yaygınlaşması, bireylerde örgütsel vatandaşlık kavramlarının gelişmesini önemli ölçüde engellemektedir.

6.1.1.3.4.Yeni Fikir Üretme Kapasitesi

Personelin sahip olduğu yeni fikir üretme isteği ve kapasitesi, işletmenin çevresel değişikliklere uyum sağlanmasında etkili olan dinamik yetenekleri belirleyen en önemli unsurdur. İşletmenin sahip olduğu bilgi, kaynak ve yetenekleri yeniden düzenleyerek yeni kaynaklar ve yetenekler geliştirmesi şeklinde ifade edilen içsel gelişim, önemli ölçüde personelin sahip olduğu yenilikçi kapasitesine bağlıdır.

Bu açıdan, örneklem içerisinde olan tüm işletmeler, personelin yaptığı işle ilgili olarak yeni fikir üretme isteğine ve yeteneğine sahip olduklarını vurgulanmaktadır. Özellikle Ford Otosan işletmesi, bunu ancak büyük bir örgütsel değişim sonucunda personeline kazandırabildiklerini ifade etmiştir. Daha önce, kendisine verilen iş tanımlarındaki talimatlara harfiyen uyması konusunda baskı gören personel, yalın üretim sistemine geçilmesi ile birlikte sürecin geliştirilmesine katkıda bulunması isteği ile karşı karşıya kalmıştır. Bu dönüşüm ancak uzun bir eğitim sürecinden sonra sağlanabilmiştir. Yalın üretim sisteminin özü olarak tanımlanabilecek personel katılımı ve süreç geliştirme fikri, tüm örgüt kültürüne yerleştirilmiştir.

TUSAŞ, esnek, değişime açık ve yaratıcı bir personele sahip olduklarını belirtmektedir. Toprak Seramik ve Graham'da benzer ifadeler kullanarak, personelin yaptığı işle ilgili fikir üretme konusunda istekli olduğunu, buna karşın kurumda bu fikir ve önerileri mutlaka değerlendirmeye alarak uygulamaya geçirmeye önem verdiğini belirtmiştir.

Gerek eğitim düzeyi gerek örgütsel vatandaşlık davranışları gerekse yaratıcı fikir üretme konusundaki yeterlilikleri göz önünde bulundurulduğunda, sektöründe lider olan işletmelerin insan kaynakları açısından oldukça önemli bir kaynağa sahip oldukları ifade edilebilmektedir. Sahip olunan bu kaynağın, örgütsel gelişimden dış çevreye uyum sağlamaya, yeni ürün geliştirmeden müşteriyle ilişkilere kadar birçok alanı çok yakından ilgilendirdiği ise göz ardı edilemeyecek bir gerçekliktir.

6.1.1.4.Örgütsel Kaynaklar

Yeni bir strateji uygulanması, genellikle işletmenin örgüt yapısında bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütün belirli temel özellikleri

taşıması, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla yeni stratejiler geliştirilmesi ve uygulanmasını belirleyen önemli bir faktör olmasından dolayı işletmenin rekabetçi gücünü tanımlayan unsurlardan birisidir.

Örgütsel kaynaklar; yalın ve esnek örgüt yapısına sahip olmak, değişime açık bir örgüt kültürünün varlığı ve kurumsal imaj gibi alt temalar altında incelenmiştir.

6.1.1.4.1.Yalın ve Esnek Örgüt Yapısı

Yalın üretim sistemlerini uyguladığını belirten iki işletme TUSAŞ ve Ford Otosan'dır. TUSAŞ yöneticisi, *“Bilgi ve teknoloji yoğun bir sektörde çalışıyoruz ve rakiplerimizin dünyanın en iyi hizmetini sunan işletmeler. Bunun yanında biz ürünlerimizi okyanus ötesini satıyoruz. Bizim için en önemli şey, ürünlerimizi just in time şeklinde müşterilerimize sunabilmek. Bu ise ancak bilgi gücü yüksek, değişime açık, esnek, çok hızlı hareket edebilen bir örgüt yapısıyla sağlanabiliyor. Bizim örgüt yapımız, oldukça yalındır. Yönetim derinliğimiz çok azdır. Bürokrasi ise neredeyse sıfırdır. Biz bir değişim kararını çok çabuk alabiliriz. Örneğin, bir gün içinde yeni bir tezgâh alma kararı verebiliriz. Değişime çok hızlı uyum sağlayabiliyoruz. Ancak sektör ataleti çok yüksek olduğu için aynı yorumu kendi tedarikçilerimiz için yapamıyoruz. Yeni bir tezgâhın alınması önemli bir yatırımı gerektiriyor. Tedarikçilerimiz bu değişimi hemen gerçekleştiremeyebiliyor.”* Yöneticinin de ifade ettiği üzere işletmenin, rekabetin çok yoğun yaşandığı bilgi ve teknolojik yeniliklerin takip edilemeyecek kadar hızlı bir şekilde gerçekleştirildiği bu dönemde, başarılı olmak hızlı hareket edebilme ve değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğini zorunlu kılmaktadır. İşletmeye bu esnekliği sağlayacak en önemli faktör, örgüt yapısının yalın ve esnek bir şekilde tasarlanmasıdır.

TUSAŞ'de yalın üretim uygulamalarının temel amacı, tüm faaliyetleri aynı bölgede toplayarak 7 büyük israf olarak tanımlanan;

- Üründeki hatalar
- Aşırı üretim
- Stoklar

- İnsan hareketleri
- Taşıma
- Çalışanların / makinelerin / ürünlerin beklemesi
- İşlem içi masrafların ortadan kaldırılmasıdır.

Bir diğer amaç ise, çevirim zamanlarının azaltılmasıdır. Böylelikle zamanında teslimat performansı ile kaynak kullanım etkinliği artacak buna karşın stok miktarının düşmesi sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra maliyetlerin düşmesi sağlanarak işletme sermayesi gereksinimi azaltılması olanaklı hale getirilebilmektedir. Kalitenin izlenebilirliği artması sağlanırken, kalitesizliğin masrafları azaltılırken işletme sıfır hata performansına ulaşmada yalın üretim sisteminden önemli ölçüde yararlanmaktadır.

Bu alanda TUSAŞ'nin temel felsefesi;

- İlk seferde ve her seferde doğru ürün (altı sigma)
- Tüm donanımlar her an hazır ve çalışır durumda (toplam verimli bakım)
- Yeteri kadar ve esnek (yalın üretim) olarak üç madde ile açıklanabilmektedir.

Yalın üretim sistemini uygulanan diğer işletme olan Ford Otosan'da benzer ifadeler kullanılmaktadır. Japon işletmelerini inceleyerek, onların yalın üretim tekniğini işletmeler arası kıyaslama yoluyla kendisine uyarlayan Ford Otosan'da yalınlığı temel değer olarak benimsemiştir. Yönetici, bu konudaki gelişimleri, müşteri beklenti ve yapısındaki değişimle açıklamaktadır. Örneğin, 1970'li yıllarda arabaların sol dikiz aynası olduğunu, müşteri sağ dikiz aynası için ayrıca ücret ödemesi gerektiğini belirtmiştir. Kuşkusuz, bu dönemde bu tür bir hizmet düzeyi ile ayakta kalmak söz konusu değildir.

Ford Otosan, değişime açık, yalın ve esnek bir işletme yapısını kazanabilmek için üretim yöntemlerini tamamen değiştirmek zorunda kalmıştır. Ürün ömrünün neredeyse 12 yıl sürdüğü bir dönemde maliyetlerini rahatlıkla kurtaran transfer hatları kullanılırken; ürün ömrünün 4 yıla inmesi ile bu sistemin değiştirilmesi zorunluluğu ile karşılaşmıştır. Transfer hatlarının değiştirilmesinin olanaklı olmaması ya da bunu sağlayabilmek için katlanması gereken maliyetlerin çok fazla olması ve işletmenin değişimlere uyum sağlamasında sorunlar yaşaması nedeniyle esnek üretim sistemine

geçilmiştir. Şu anda işletme, tezgâh sabit kalmak suretiyle takvim, program ve takımları değiştirerek yeni bir model üretebilmektedir. Ayrıca bu geçişin süresi ve maliyeti de transfer hatlarıyla kıyaslanamayacak kadar azdır. Ayrıca yalın üretim sistemi ve uyguladığı just-in-time sistemi ile stok devir hızı, 2000 yılında 8,00 iken 2006 yılında 32'e çıkaran işletme, bu süre içerisinde stok devir hızını %300 oranında artırmıştır.

Bu nedenle işletmenin yenilikçi kapasitesinin ve yeni ürün geliştirme başarısını etkileyen bir diğer unsur finansal açıdan güçlü olması yanında esnek ve yalın bir örgüt yapısına sahip olmaktır. Çalışanların katılımını sağlayan, yeni ürün üretimine olanak veren, gereksiz bürokrasiyi minimize ederek sisteme hızlı hareket etme olanağını sağlayan örgüt yapısı da işletmenin rekabet gücünü oluşturan bir faktördür.

Buna ilave olarak örnekleme katılan tüm işletmeler, hedeflerini açık bir şekilde tanımladıklarını ve bu hedefleri en alt kademedeki bireylere dahi kendi faaliyet alanları içerisinde aktardıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, bireylerin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Örgüte olan katkılarını tam olarak algılayan personel, rol belirsizliğinin yarattığı sorunlardan da uzaklaşmaktadır.

Sonuç olarak yalın üretim sistemini uygulamaya başladıktan sonra örneklem içerisinde yer alan iki işletmede müşteri gereksinimlerine göre üretime yönelim ve maliyetler açısından önemli gelişmeler sağlamıştır. Üretimde israf olarak tanımlanan alanlarda önemli gelişmeler sağlanarak maliyetlerin düşürülmesine, üretim sürelerinin kısılmasına, stok devir hızının artmasına, ürün teslim süresinin kısılmasına, üretim hatlarının kolaylıkla değiştirilebilecek esnek bir yapıya dönüştürülmesinde etkili olmuştur. Bu unsurlar ise işletmenin rekabetçi üstünlüğünün temel yapı taşlarını oluşturacak sonuçlar doğurmaktadır.

6.1.1.4.2. Değişime Açık Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü değiştirmek hem zaman alıcı hem de çok zor bir süreci içermektedir. Birçok başarılı işletme, kültürün değişimine direnç gösteren bir yapıya sahip

olmasından dolayı, değişen çevre koşullarına uyum sağlamakta yetersiz kalarak önemli sorunlar yüz yüze gelmiştir.

Bu nedenle işletmelere **“yeni bir strateji alternatifini söz konusu olduğunda var olan örgüt kültürünün ve örgüt yapısının devamına olanak sağlayan alternatifleri seçmeyi mi yoksa stratejinin gerektirdiği örgütsel ve kültürel değişimleri gerçekleştirmeyi mi tercih ettikleri”** sorulmuştur. Bu soruya sadece Toprak Seramik var olan örgüt yapısını muhafaza edecek alternatifleri tercih ettiklerini ifade etmiştir. Verilen bilgi, Toprak Seramik’in kurumsal bir yapıya sahip olduğu ve rüzgâra göre yön değiştiremeyeceğini belirtmektedir. Bu ifade, kaynak tabanlı yönetim modelinin dinamik yetenek görüşü ile çelişmektedir. Kaynak tabanlı yönetim modeli, her ne kadar işletmenin iç çevresine odaklanması gerektiği görüşünü vurgulasa da, bunu çevresel gereksinimlerden kopuk ve sadece işletmenin mevcut yapısına uyumlu bir strateji seçilmesi üzerine yapılması fikrine karşı çıkmaktadır. Kaynak tabanlı yönetim modeli ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin ortaya konmasına incelenen pazar odaklılık kavramı, bu görüşü tam olarak yansıtmaktadır. İşletme, müşteri ve pazar gereksinimlerini tam olarak belirlenmeli ve durağan olmayan bu pazar koşullarına uyum sağlayabilme yeteneğini geliştirmelidir. Bu görüş ile kaynak tabanlı yönetim modeli, Porter’ın 5 güç modeli olarak adlandırılan ve işletmenin dış çevresine odaklanmayı ifade eden görüşü çürütmeye değil desteklemeye dayalı bir görüş olduğu söylenebilmektedir. Ancak, işletmenin sahip olduğu yetenek ve kaynakların yeni bir tanımını yapması ve bu kaynak ve yeteneklerin rekabet üstünlüğün sağlanmasında olan katkısını ortaya koyması bakımından bu görüşten ayrılmaktadır. Var olan örgüt yapısına katı bir şekilde bağlanmanın, işletmenin dinamik yetenek görüşü ile çelişmesinden dolayı kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin bu uygulaması ile ters düşmektedir. Ancak daha önce belirtildiği üzere, işletmenin yaşadığı mali sıkıntılar nedeniyle örgüt yapısında ve kültüründeki değişimi gerektirdiği için gerekli olacak yüksek eğitim giderlerini ve yeni yatırımları gerektiren alternatif strateji uygulayabilecek durumda olmaması, bu tür bir uygulamayı zorunlu kılmış olabilir.

Buna karşın Ford Otosan’da, işletme kültürünün yalın üretim sistemine geçilmesi ile birlikte büyük bir dönüşüm yaşadığı ifade edilmiştir. Bireylerin sahip olduğu değerleri ve düşünce yapısını değiştirerek sorumluluk almaya açık, yeni fikir üretme konusunda

istekli, aktif bir çalışan haline getirmenin ancak çok uzun süren bir eğitim süreci ile sağlandığını ifade edilmiştir.

TUSAŞ, kuruluş aşmasında bu tür bir örgüt kültürü oluşturmak için uğraşıldığını, bu işletmede çalışan herkesin bu bilince sahip olacak şekilde seçilmesinin ve işe alıştırma sürecinin bunu sağlayacak şekilde tasarlandığı ifade edilmiştir.

Graham işletmesi, personel sayısının az olması ve otomasyon sisteminden kaynaklanan üretim yapısı nedeniyle örgüt kültürü ile ilgili dönüşüm konusunda büyük bir sıkıntı olmadığını ifade etmiştir. Personelin az sayıda ve eğitilmiş olması, değişime direnci de minimize etmektedir.

Örnekleme yer alan işletmelerden alınan bilgiler ışığında örgüt kültürünün iki boyut olduğu görülmektedir. İlk boyut örgüt kültüründe gerekli değişimleri yapma konusunda istekli olmaktır. Araştırmaya katılan Ford Otosan, Graham ve TUSAŞ'ta bu yapı görülmektedir. Bu işletmeler, bu değişimi bireylerde yaygınlaştırmak için yoğun bir şekilde eğitim programlarından yararlanmaktadır. Örgüt kültürünün ikinci boyutu ise varolan örgüt yapısını korumaya yöneliktir. Toprak Seramik'te bu boyutun daha önemli olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak bireylerin sahip olduğu değer, duygu ve inançlar, işletmenin kültürü ile uyum sağlanamadığı zaman iş tatmininin düşmesi ve buna bağlı olarak örgütsel performansın düşmesi nedeniyle işletmenin rekabet gücü açısından önem taşımaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili değer, inanç ve sloganların bireyler tarafından paylaşılması, güçlü bir örgüt kültürünü ortaya çıkarmaktadır. Paylaşılan değerler; bireyler arasındaki ilişkileri ve işbirliğinin kalitesini, yeni fikir üretme konusundaki istekliliği olumlu yönde etkilediği için işletmenin rekabetçi gücüne önemli katkılarda bulunmaktadır.

6.1.1.4.3. Kurumsal İmaj

Kaynak tabanlı yönetim modeli, güçlü kurum imajının da işletmenin sahip olduğu değer yaratan bir kaynaklardan biri olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle işletmelerden, toplumda yaratmak istedikleri kurum imajı ile ilgili olarak bilgi

istenmiştir. Bu konuda son tüketiciye ya da endüstriyel tüketiciye satış yapmak çok önemli bir belirleyici olduğu görülmüştür. Graham ve TUSAŞ işletmeleri, endüstriyel tüketiciye satış yaptıkları için kurumsal imaj üzerinde çok durmadıklarını ifade etmişlerdir. TUSAŞ, havacılık sektöründe güvenilir bir işletme imajına sahip olduklarını, bu güvenin sarsılmasının işletme açısından büyük bir sorun olduğunu ifade ederken, Graham işletmesi bu konuda kendi müşterilerinin beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını ve bu konuda da tasarım, hız bakımından oldukça başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Graham işletmesi, paketlenme alanında dünyanın önde gelen isimlerinden bir tanesi olmasının da kendilerine önemli bir müşteri kitlesi sağlayacak bir imajı da beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Yönetici bu konuyla ilgili olarak *“Ancak tüm dünya bizi tanısin diye bir tavrımız yok, bizim için işi büyütmek çok önemli. Çünkü ancak, o zaman müşterimizin istek ve beklentilerini karşılayacak düzeye ulaşabiliyoruz”* diyerek kurumsal imajdan daha öncelikli olarak ürün imajına daha önem verdikleri ifade etmişlerdir.

Buna karşın, son tüketiciye satış yapan Toprak Seramik ve Ford Otosan’ın kurumsal imaja bakış açısı farklılık göstermektedir. Ford Otosan, orta gelir düzeyine hitap eden bir işletme olmasından dolayı, ford ürünleri genellikle müşterinin satın aldığı ikinci ya da üçüncü araba olmaktadır. Ford’un satış yapması için önce müşteriyi sahip olduğu arabayı satmaya ikna etmesi gerekmektedir. Bunun ise ancak **“güçlü ve güvenilir”** bir kurum imajı ile sağlanabileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Toprak Seramik de, toplumda yenilikçi bir işletme imajı yaratmak istemektedir. Müşterilerine Avrupa’daki ürünleri aratmayan düzeyde ve lüks ürünler sunma amacıyla olan işletme, lüks seramik ürünleri denildiği zaman ilk akla gelen işletmelerden biri olduklarını ifade etmektedir. Bu kurumsal imajın, müşterileri işletmeye çeken bir unsur olduğu ifade edilebilmektedir. Ancak, kurum imajı müşterinin işletmeye çekilmesine yardımcı olurken; üründen memnun kalmasını garanti edemez. Bu noktadan sonra, ürün kalitesi, satış sonrası hizmetler gibi diğer unsurlar ön plana çıkmaktadır.

Sonuç olarak kurumsal imajın, işletmenin bilinirliğini arttırdığı ancak kurumsal imajın tek başına rekabetçi üstünlüğü sağlayabilecek etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

6.1.2.Yetenekler

Kaynak tabanlı yönetim modelinin işletmenin rekabetçi üstünlüğünü oluşturduğunu ifade ettiği diğer unsur yeteneklerdir. İşletmelerin sahip oldukları yetenekler, temel yetenekler ve dinamik yetenekler alt temalarında incelenmiştir.

6.1.2.1.Temel Yetenekler

Temel yetenekler, bir işletmeye müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknoloji bütünüdür. Temel yetenekler, rekabet üstünlüğü elde etme ve stratejik esneklik sağlanmasında etkili olan işletmelerin sahip oldukları beceri ve yetenekleri kapsamaktadır. Bu nedenle, araştırmaya katılan işletmelerden temel yeteneklerini ve bu yeteneklerini hangi işletmelerle karşılaştırdıklarını tanımlamaları istenmiştir. TUSAŞ yöneticisi, *“Bizim Türkiye’de rakibimiz yok. Bizim rakiplerimiz dünya çapında, üstün kaliteye sahip işletmeler. Biz GE’ye bağlı olarak çalışıyoruz. GE’nin diğer tedarikçileri, bizim için bir referans. Bizim bu işletmelere göre üstünlüğümüz ise ürün kalitemizin ve üretim bilgimizin çok yüksek olması.”* İşletmenin sahip olduğu üretim bilgisinin yüksek olması, bu bilginin dışarıdan alınmasının yaratacağı maliyetleri ortadan kaldırmaktadır. Bilgi çağında olduğumuz bu dönemde, bilgiyi en pahalı kaynak olarak tanımlamak olasıdır. Üretim bilgisinin satın almak için ödenecek telif ve patentler işletme için büyük maliyet kalemidir. Bunun yanında, satın alınan bilginin modasının geçmesi, bu bilgiye sahip olan işletmeye ya da rakibe bağımlı kalınması işletmenin, performansı üzerinde olumsuz etki yapacak en önemli sorunlar olarak tanımlanabilecektir. İşletmenin içsel süreçlerini geliştirmek ve sahip olduğu kaynak ve yetenekleri yeniden düzenleyerek geliştirdiği üretim bilgisi, aynı zamanda müşteriye sunulan ürün kalitesinin de yükselmesine yardımcı olmaktadır. Buna bağlı olarak ise üstün kalitede ürün sunmak işletmenin tercih edilebilirliğini artırmaktadır.

Toprak Seramik ise sahip olduğu yetenekleri ve kapasitesini rakipleriyle kıyasladığını ifade etmiştir. *“Türkiye çapında faaliyet gösteren 25 tane firma var. Bunlar içerisinde Eczacıbaşı, Çanakkale Seramik ve Ege Seramik başta geliyor. Bu işletmelerle kıyaslandığında tasarım ve ürün geliştirme konusunda rakiplerimizden*

daha üstün konumdayız.” diyerek ürününün müşteri tarafından tercih edilmesini olanaklı kılacak tasarım ve kaliteyi en üst düzeye çıkarabilecek bir yeteneğe sahip olduklarını ifade etmektedir. İşletme bu konuda rakiplerinden daha yüksek bir performans gösterebildiği sürece müşteriler tarafından tercih edilebilecek ve bu yolla ortalamanın üstünde bir gelir elde ederek sürdürülebilir rekabet üstünlüğe sahip olabilecektir. Söz konusu işletmenin yaşadığı finansal sorunlara rağmen, hala rakiplerinden belirli konularda üstün olması, ürün kalitesini ve tasarımını belirleyen işletmenin geçmişten getirdiği üretim bilgisinin yüksekliğinden ve insan kaynaklarının gösterdiği özveriden kaynaklanmaktadır.

Ford Otosan işletmesine kapasitelerini hangi işletmelerle karşılaştırıldığı sorulduğunda *“Biz sahip olduğumuz yetenekleri, öncelikle Japon işletmeleri ile karşılaştırıyoruz. Onlardan öğrendiğimiz yalın üretim tekniği ile onlarla rekabet ediyoruz. Bir anlamda onlarla kendi silahları ile savaşıyoruz”* yanıtı alınmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere işletme, sahip olması gereken yetenekleri tanımlamadan önce bu konuda rakiplerinin neler yaptığını analiz ederek, son dönemlerde yaygın bir uygulama alanı bulan yalın üretim sisteminin gerekliliğini fark ederek bu üretim sistemini işletmeye kazandırmıştır. İşletmenin temel yeteneklerinin tanımlanması istendiğinde ise işletmenin kendi motoruna sahip olması ve ürün kalitesinin yüksek olması olarak tanımlanmıştır. Otomotiv alanında Türkiye'nin en büyük işletmesi olduklarını belirten yönetici, üretim ve ihracat rakamlarında son üç yılın lideri olduklarını belirtmişlerdir. Bu başarılarında, “yenilikçi” bakış açısının, işletmenin bünyesinde farklı alanlarda uygulanıyor olmasının rolünün oldukça yüksek olduğunu belirtmektedirler. İşletme, ürün geliştirme, üretim ve satış sonrası hizmetler aşamasında birçok “yenilikçi” ürün ve hizmete sahiptir.

Graham işletmesi ise, *“Ürün tasarım hızımız ve ürün kalitemiz rakiplerimize oranla çok daha yüksek. Bizim sahip olduğumuz en büyük üstünlük, müşteriden sipariş geldiği andan itibaren en fazla iki saat içerisinde ürünün tasarımı dâhil olmak üzere hacim, ağırlık, şekil ve üretim maliyetleri ile ilgili olarak müşteriye hemen bilgi verebilmemiz. Müşteri kalemle bile çizmiş bile olsa, biz onun isteklerine uygun ürünün tasarımını, fiyatını vb. tüm bilgileri 2 saat gibi bir kısa sürede sunabiliyoruz. Kalitemizi istatistiksel yöntemlerle sürekli olarak denetliyoruz ve bu sistemle ilgili bilgiler herkese açık.*

Diyelim bir ürünle ilgili olarak yeni bir gelişme sağlandı ya da ağırlık azaltımına gidildi ki; (bu bizim sektörümüzde çok önemli bir gelişmedir. Daha hafif bir ürünle, aynı işlevi sağlayabilmek önemli bir üstünlük sağlar) Bu bilgi bilgisayar ortamına tüm çalışanlara açıktır. Bilgi paylaşımı yoluyla yeni gelişmeler ve ilerleme sağlamak çok rahat oluyor” şeklinde bilgi verilmiştir. Şu an geçerli olan en temel rekabet ilkelerinden birisi **müşterinin gereksinim duyduğu ürün en kısa zamanda, istenilen kalite ve maliyette** üretebilmektir. İşletmenin, sipariş geldiği andan itibaren iki saat gibi bir sürede gerekli tüm hazırlıklarının tamamlanarak, müşteriye tatmin edecek bir düzeyde bir hazırlık düzeyiyle müşteriye geri dönebilmesi, bir işletmenin rakiplerine oranla fark yaratabilmesini sağlayacak önemli bir üstünlüktür. Bu üstünlüğü koruyabilmek için, tüm çalışanlara açık bir bilgi ağının kurulmuş olması ve işletmeye ilişkin bilgilerin tüm çalışanlara açık olması da işletmenin örgüt yapısının yalın ve esnek bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bilgi ve entelektüel kaynaklar, diğer kaynakların aksine paylaşıldıkça artan ve kullanıldıkça gelişen tek üretim kaynağıdır. Bu anlamda, işletme içerisinde tüm bilgilerin paylaşılmasına olanak sağlayan bir sisteme sahip olunması işletmenin sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesini sağlamaktadır. Kuşkusuz bu durum işletmenin rekabet gücünü artıran bir unsurdur.

Temel yeteneklerin, işletmelerin rakiplerine göre daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebildikleri faaliyetler olması nedeniyle, işletmenin rekabet gücünü tanımlayan alanlar içerisinde yer almaktadır Temel yeteneklerle ilgili olarak işletmelerden alınan bilgiler, **ürün tasarım, geliştirme ve üretim bilgisinin yüksekliği** noktasında buluşmaktadır. İşletmelerin kendi sektörlerinde lider olması göz önünde bulundurulduğunda, müşterinin gereksinimleriyle örtüşen bir ürün geliştirebilen, bunu uygun fiyatla sunabilen bir işletmenin tercih edilme oranının yüksek olduğu ifade edilebilmektedir. İşletmenin, bu konudaki yetenekleri rekabet üstünlüğünü belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Buna ilave olarak işletmeler, **AR-GE alanını** kendilerine stratejik bir yatırım alanı olarak belirlemişler ve bu alandaki yetenek düzeylerini “temel yetenek” kıstaslarına uygun bir düzeye getirmek için gerekli yatırımları yapmakta olduklarını ifade etmişlerdir.

6.1.2.2.Dinamik Yetenekler

Dinamik yetenek görüşü, işletmenin sahip olduğu öğrenme ve kendini yenileme yetenekleri ile kendisini durağan olmayan pazar koşullarına uyumlaştırabilme özelliğini araştırmaktadır. İşletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği pazarın beklentilerini tam olarak karşılayacak yeteneklere sahip olması, rekabet üstünlüğün sağlanmasında oldukça önemli bir unsurdur. Dinamik yetenekler, tüketicilere rakiplere oranla değerli ürünler sunarak rekabet üstünlük sağlayan belirli görevlerde yüksek düzeyde performans sağlamak için becerilerin, sistemlerin ve varlıkların yeni bileşimlerle düzenlenmesine dayanmaktadır. Böylece yetenekler, üstün rekabetçi pozisyon elde etmek için kaynakların (bilgi ve beceri, varlıklar ve süreçleri somut ve soyut) bileşimini sağlayan iş performanslarının bütünleştirilmesidir.

Araştırmaya katılan işletmelerde, Graham işletmesi dışındaki işletmeler AR-GE'yi öncelikli hedef kapsamına aldıklarını, işletmenin kendi ürününe sahip olması yanında yeni ürününün piyasa sunulma sürecini kısaltmanın işletmenin öncelikli hedefleri içerisinde yer aldığını belirtmişlerdir. Graham işletmesi ise, piyasanın bu yönde aşırı bir rekabetçi baskı uygulamadığını ve müşteri beklentilerinin henüz karmaşıklaşmadığı için bu konuya çok fazla önem vermediklerini ifade etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında işletmenin içinde bulunduğu sektör ve pazardaki rekabet düzeyi, işletmenin kendisini farklılaştırma konusundaki çalışmaları belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum kaynak tabanlı yönetim modelinin varsayımlarıyla gelişmektedir. Model, hangi sektörde faaliyet gösterdiğini önemsemeden işletmelerin kendilerini farklılaştırmaları gerektiğini vurgularken; birçok ülkede faaliyet gösteren Graham işletmesi, diğer ülkelerde süt talebine bağlı olarak birçok yenilik yapmaya önem verirken Türkiye pazarında böylesi bir yatırıma ağırlık vermemektedir. Bu durum piyasadaki rekabetçi koşulların belirleyici olduğunu göstermektedir.

Ancak, dinamik yetenekleri sadece ürün geliştirme ile sınırlandırılmamaktadır. Çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek, müşteri istek ve beklentileri kısa sürede cevap verebilmek de aynı derecede önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, örnekleme katılan işletmelerin bu konuda oldukça önemli çalışmalar gerçekleştirdikleri daha öncede ifade edilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak işletmeler, dinamik yetenek kavramı ile ilgili olarak belirli bir bilgi düzeyine sahip olmamakla birlikte pratikte

uyguladıkları çalışmalarla bu kavramın gerekliliklerini yerine getirdikleri ifade edilebilir. Dolayısıyla örnekleme katılan işletmelerin kodlama sistemlerinde yer almamakla birlikte, yöneticinin verdikleri bilgilerin bir kısmının dinamik yetenekler başlığı altında incelenmesinin uygun olacağı görülmüştür.

6.2. İşletmenin Sahip Olduğu Eşsiz Kaynakların Belirlenmesi

Kaynak tabanlı yönetim modeli; **“işletmenin; rakiplerinin kolaylıkla elde edemediği, taklit ve ikame edilmesi zor, değerli, eşsiz kaynak ve yeteneklere sahip olması halinde sürekli rekabet üstünlüğü sağlayacağı”** görüşü üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, araştırmaya katılan işletmelere böylesi bir kaynağa ya da yeteneğe sahip olup olmadıkları; eğer sahiplerse, bu kaynağın rakiplere oranla ne gibi üstünlük sağladığı sorulmuştur.

Bu tanımlara uyan kaynak ve yeteneklere sahip olduğu konusunda sadece Graham işletmesinden böyle bir kaynağa sahip olduklarına dair bir geri bildirim alınmıştır. Görüşülen yönetici *“Rakiplerimizde farklı olarak sahip olduğumuz özellik, kalıp dökme makineleri üreten bir işletme olmamız. İşletmemizin ABD ve Polonya’da kalıp makinesi üreten işletmeleri var. Bizim sektörümüzde müşterinin istediği tasarıma göre yeni bir kalıp dökme makinesi yapılması ve hatta fabrika kurulması gerekebiliyor. Müşterinin istediği ürün tasarlandıktan sonra buna uygun kalıp makinelerinin yapılması ya da satın alınması gerekiyor. Rakiplerimiz tasarımlarını üretime dönüştürmek için gerekli olan kalıp makinelerini dışardan satın almak zorunda iken biz kısa sürede bu ihtiyacımızı kendi içimizde sağlayabiliyoruz. Yaptığımız ürünün tüm aparatlarını (kalıp tasarımı, kalıp fabrikası ve kalıp makinesi) mümkünse kendiniz yapmanız değilse ucuzda almanız gerekli. Normal koşullarda bunları dışardan almanız gerekiyor. Çünkü bir işletmenin üretim sürecinin tüm aşamalarını kendisinin yapması aslında rasyonel değil. Bunun yatırımın finansmanını karşılayabilecek bir getirisinin olması gerekiyor. Ancak gerekli adette sipariş söz konusu olduğunda, çok sayıda kalıp, makine ve hat olduğu için fabrika kurmak gerekiyor. Biz bu süreçlerin hepsini kendi içimizde sağlıyoruz.”* Ayrıca işletme, kalıp tasarımı yaptığı zaman bunu üretecek makineleri sipariş vermek için işletme dışına resim vermek zorunda kalıyor. Yani, bir anlamda dışarıya işletmenizle

ilgili bir bilgi vermek zorunda kalıyorsunuz. Bizim öyle bir sorunumuz yok ve bu özellik çok az işletmede var. Bu cümleler analiz edildiğinde, işletmenin değer zincirindeki faaliyetleri kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirmeye önem verdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletme; tasarım, kalıp makinesi ve kalıp fabrikası kurarak, rakiplerinden çok daha kısa sürede ve daha etkili bir şekilde müşterilerine hizmet sunmaya çalışmaktadır. Kaynak tabanlı yönetim yaklaşımı, işletmenin gereksinim duyduğu kaynakları ve yetenekleri mümkünse içsel gelişim yoluyla; eğer olanaklı değilse bu kaynaklara sahip bir işletme ile ortak kurulmasını öneren bir görüş yapısına sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, işletmenin bu süreci kendi içerisinde gerçekleştirebilmesinin, rakiplerine oranla bir üstünlük yaratmasına neden olduğu ileri sürülebilmektedir. Ancak bunun yanında, aslında bir Türk işletmesi olan Tetrapak'a ait bir işletme iken daha sonra Graham işletmesine satılmış olması, işletmenin bu üstünlüğünü sonradan ve ortaklıklar yoluyla elde edilmiş bir kazanım olduğu gerçeğini de ortaya koymaktadır. İşletmenin kalıp makineleri ve kalıp fabrikalara sahip olması güçlü finansal yapısı ile ilgili iken, bu süreçleri kendi içerisinde gerçekleştirmesi nedeniyle üretim bilgilerinin işletme dışında çıkmasını ve böylece taklit edilmesini engellemek ise işletmelerin değer yaratan kaynakların nasıl koruduklarını anlamaya yardımcı olan bir araçtır.

Bunun dışında Toprak işletmesinden alınan bilgi ise *“Hayır böyle bir kaynağa sahip değiliz. Ancak şunu söyleyebilirim toprak maden sayesinde kullandığımız en önemli hammaddelere (kil, feldspat) sahibiz. Rakiplerimiz bunu satın almak zorunda ama biz bu ürünlere sahibiz. Bu kaynaklara sahip olmak bizim sadece maliyetlerimizi etkiliyor. Daha düşük maliyetler çalışmamızı sağlıyor. Ancak, bu kaynaklar tüm rakiplerimizde var.”* Şeklinde bilgi alınmıştır. Bu ifade, Graham işletmesinin üstünlüğü ile benzer bir nitelik taşımaktadır. Ancak Graham, sadece maliyetler anlamında değil aynı zamanda tasarımın ve hayal gücünün çok önemli olduğu bir sektörde işletme ile ilgili bilgilerin dışarıya verilmesini ve böylece taklit edilmesini engelleyen bir koruma mekanizmasından yararlanmaktadır. Bu durum kaynak tabanlı yönetim modeline göre, *“sahip olunan eşsiz kaynakların taklit edilmesine yönelik koruma mekanizmalarına sahip olunması yoluyla rekabet üstünlüğünün sürdürülebileceği”* görüşünü de desteklemektedir. Buna karşın Toprak işletmesinde böyle bir kazanımdan söz etmek olanaklı değildir. Sadece maliyet açısından işletmeye çok önemli bir katkıda bulunması söz konusudur.

Bu konuyla ilgili olarak TUSAŞ'tan elde edilen bilgiler ise, “*Şöyle söylemek gerekirse; malzeme herkeste var, tezgâhta var. Gerisi sizin hünerinize kalıyor. Biz kalıcı bir motor sanayisi oluşturabilmek için, parça üretiminden ziyade parça üretime geçmek istiyoruz. Bunu gerçekleştirmek için AR-GE’de önemli yatırımlar yaptık. Eğer parça üretimi yaparak satış yapabilirsek bire satacağımız bir şeyi en az beşe satabileceğiz. Örneğin, biz yüksek basınç tribünleri üretiminde önemli bir bilgi birikime sahibiz. Bu konuyla ilgili temel parçaların üretimini kendimiz yaptığımızda çok daha önemli kârlar elde edebileceğiz.* “Makine, tezgâh herkeste var, gerisi sizin hünerinize kalmış” ifadesi, kaynak tabanlı yönetim modelinin “bir kaynak pazardan geçerli fiyattan elde edilebiliyorsa, değişimi ve transferi olanaklı ise rekabet üstünlüğü yaratan bir kaynak özelliği göstermemektedir” tanımlamasıyla örtüşmektedir. Diğer bir deyişle makine ve tezgâhlar, pazarda geçerli fiyattan satın alınabilmesi olanaklı olduğu ve ulaşılmasında herhangi bir güçlük olmamasından dolayı rekabet üstünlüğü yaratan bir kaynak özelliği taşımamaktadır. Ancak, işletmenin sahip olduğu üretim bilgisi, üretim süreçlerini başarılı bir şekilde yürütmesi ve personelin tecrübî bilgisine dayanan üretim yeteneği ölçülmesi güç olmasından dolayı taklit edilmesi güç, ikame edilmeyen eşsiz kaynaklar içerisinde sayılmaktadır. TUSAŞ’ın böylesi bir takli edilmeyen yeteneğe sahip olması sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlanmasında etkili olmaktadır. Yöneticinin bu soruyla ilgili verdiği cevabın devamında verdiği bilgiler de bu görüşleri destekler niteliktedir. “*Bunun bizim için yarattığı belirli üstünlükler var. Örneğin Çin, birçok sektör için büyük bir tehdit. Ancak şunu söylemek gerekirse, Çin ucuz işgücünden dolayı düşük fiyatlar sunabilse de bilgi düzeyi bakımından yetersiz. Şöyle söylemek gerekirse, biz başkalarının yapamadığı karmaşık işleri yapabiliyoruz.*” Bilgi çağında olduğumuz şu dönemde, bilginin en değerli kaynak olduğu düşünülürse işletme, üretim bilgisinin yüksek olduğu ve rakiplerinin yapamadığı projeleri gerçekleştirebildiği sürece, sürdürülebilir rekabet üstünlüğe sahip olabilecektir.

Ford Otosan yöneticisi de “*hayır, böyle bir üstünlüğe sahip değiliz. Bu sektörde her işletmenin arkasında dev işletme sayılabilecek maddi güce sahip işletmeler var.*” ifadesi de pazarda rahatlıkla satın alınan kaynaklarla rekabet üstünlüğü sağlanamayacağını destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, fabrika, tezgâh, makine gibi üretim sürecinde çok rahatlıkla ulaşılabilecek kaynaklar rekabet üstünlüğü yaratmazken; üretim bilgisi, kendi ürününü geliştirmeyi sağlayacak nitelikli eleman gücüne sahip olmak ve yenilik yapabilme kapasitesinin yüksekliği her işletmenin rahatlıkla geliştirebileceği bir kaynak ya da yetenek olmamasından dolayı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında Graham İşletmesi ve TUSAŞ işletmesi sahip oldukları bu yetenekleri, faaliyet gösterdikleri rekabetçi çevrede etken olarak kullanarak önemli bir ayrıcalık elde edebilmektedirler. Bunun yanına ise Toprak Seramik ve Ford Otosan işletmelerinde böyle bir üstünlük sözkonusu değildir. Rekabet üstünlükler açısından bu kaynağı etken olarak kullanamadıkları söylenebilmektedir.

6.3. Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Analizi

Kaynak tabanlı yönetim modeli ve örgütün performansı arasındaki ilişkiler, ilgili literatür dikkate alınarak dört boyutta incelenmiştir. Bunlar; pazar odaklılık, müşteri ilişkileri, yenilik ve kalitedir.

6.3.1. Pazara Odaklılık

Pazar odaklı olmak, işletme çapında, günümüzdeki ve gelecekteki müşteri gereksinimleri ile ilgili pazar bilgisini yaratmak, bölümler arasında bu bilginin yayılmasını sağlamak ve bu gereksinimlere karşılık verilmesini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelere pazar bilgisini nasıl topladıkları ve bu bilgiyi işletme içerisinde nasıl yaygınlaştırdıkları sorulmuştur. Toprak Seramik, ürünü müşterilerine doğrudan pazarlamadıklarını, holding bünyesinde Toprak Pazarlama işletmesinde bu işlemlerin gerçekleştirildiğini belirtmektedir. İşletme, profesyonel bir şekilde hazırlanan bilgi ve verilerden yararlandıklarını ancak kendilerinin bu konuyla ilgili bir işlem yapmadıklarını belirtmiştir.

Ford Otosan pazarlamada da sahip oldukları yalın üretim değerinden yola çıkmaktadırlar. Pazarlama ile ilgili olarak yalınlık değerinin, müşteri gereksinimlerini en eksik ne de fazla bir şekilde değil doğru tanımlamaktan geçtiği belirtilmektedir. Bu gereksinimlerin eksik tanımlanması müşteri memnuniyetini ortadan kaldırırken; fazla tanımlanması ise ürün maliyetlerini artıracığından dolayı yüksek fiyat nedeniyle ürünün tercih edilmesini olumsuz etkilemektedir. Örneğin, bir işletme arabaya garanti süresi verirken, bu arabanın bu süre içerisinde ne kadar arızalanabileceğini ve olası bakım masraflarının ne kadar olabileceğini önceden hesaplamak ve maliyetlerini belirlemek zorundadır. Eğer arabaya 10 yıllık bir garanti süresi de verilecekse, fiyatın 30 milyardan 40 milyara çıkması gibi bir sonuç ortaya çıkacaktır. O yüzden işletme, müşteri beklentilerini yalın olarak tanımlamaya önem verdikleri ancak bu saptamayı yaparken müşterinin dört yıl sonraki beklentilerinden ne olacağı noktasından hareket ettiklerini belirtmiştir. Çünkü yeni bir model geliştirmek ortalama dört yıllık bir süreci kapsamalı; bu süreç içerisinde müşteri istek ve beklentilerindeki olası değişimlerin ürün geliştirme sürecinde göz önünde bulundurulmasını gerekli kılmaktadır. Bunun yanında fiyat baskısını özellikle son 5 yıldır en fazla hisseden sektörlerin başında otomotiv sektörünün geldiğini belirten yönetici, pazarda 50'ye yakın marka ve 500'den fazla model olması da bu gelişmeyi tetiklediğini belirtmiştir. Özellikle döviz kurundaki değişim de araç fiyatlarına yansıdığını ve döviz kurlarında denge sağlanamadığı sürece ise bu baskının devam edeceğini belirtmektedir. Ancak ekonomik istikrarın devam etmesi halinde, önümüzde dönemler fiyat indirimleri olabileceğini, bunun ise rekabetçi konumu güçlendirecek bir etki yapabileceğini belirtmiştir.

Buradan da anlaşılacağı üzere Ford Otosan, pazarla ilişkili bilgileri toplarken sadece belirli süreçte geçerli olan bilgileri ve aynı zamanda pazarda meydana gelecek olası değişimleri de önceden analiz etme eğilimindedir. İşletmenin sahip olduğu bu proaktif yaklaşım, müşteri beklentilerinin istenilen düzeyde karşılanmasına yardımcı olarak işletmenin son beş yıldır pazar lideri olmasını sağlamıştır.

TUSAŞ ise havacılık sektörünün yapısından dolayı barış zamanlarında sivil havacılık sektörünün, savaş zamanlarında ise askeri havacılık sektörünün geliştiğini ifade etmektedir. TUSAŞ hem askeri hem de sivil havacılık sektöründe faaliyet göstermesinden dolayı bu dalgalanmadan çok etkilenmediklerini ifade etmişlerdir.

İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarları farklılaştırma yoluyla kendisini pazardaki olası sorunlara karşı korumaktadır. Havacılık sektöründe önemli bir dönüm noktalarından biri olan 11 Eylül saldırılarından sonra sektörde %40 bir küçülme olduğunu ancak kendilerinin sadece %25 küçülme ile krizi atlattıklarını ifade etmişlerdir. Gelişen ticaretin, uçakla seyahati zorunlu kılması sektörün çok kısa bir sürede toplanmasına da yardımcı olmuştur. Sektördeki dalgalanmaları, önceden öngörerek uyum sağlamak ve müşteri portföyünü hem sivil hem de askeri sektörden seçmek, işletmenin en önemli kriz dönemlerini bile en az zararla kapatılmasına olanak sağlamıştır.

Graham işletmesi, pazarla ilgili bilgileri toplamaktan ziyade müşterilerin kendilerine teklif getirdiklerini belirtmektedir. Plastik kutu ile ilgili bir teklif geldikten sonra, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda tasarım yapmaktadır.

Sonuç olarak Ford Otosan'ın sadece geçerli bir süreçte değil aynı zamanda gelecekteki müşteri beklentilerini araştırma eğilimi ve TUSAŞ'ın havacılık sektöründe seyirleri öngörerek en büyük krizlerden en kayıpla çıkabilmesi, işletmelerin pazar odaklılığının göstergesidir. İşletmelerin sahip oldukları bu yetenek, ürün geliştirme süreçlerinin başarısından işletmenin kriz yönetimine kadar birçok alan için önemli bir veri kaynağını oluşturmaktadır.

6.3.2.Müşteri İlişkileri

Günümüzde, müşterilerin gözünde yer edinmenin yolu ürün değil çözüm sunmaktan ve hizmette sunulan farklılıktan geçmektedir. Özellikle son tüketiciye satış yapan işletmeler, satış sonrası hizmetlerdeki başarısı, müşteri sadakatini belirleyen unsurlar içersindedir.

Toprak Seramik, üretim sürecinin yanında üretim sonrası hizmetleri de en iyi noktaya çıkarmak amacıyla, yurt içinde yaygın bayilik ve etkin perakende satış mağazacılık sisteminden yararlanırken, yurt dışında ise kendi dış ticaret organizasyonları ile müşteri ilişkilerini sürekli olarak canlı tutmaya önem vermektedir. Bu kapsamda işletme İngiltere, Almanya, ABD, Fransa, Polonya'da Toprak Dış Ticaret şirketleri ile faaliyet göstermektedir. Bünyesinde kurduğu "**Teknik Hizmetler**

Müdürlüğü” aracılığıyla tüketicinin sorunlarına etkili çözümler sunmaya çalışmaktadır.

Ford Otosan ise sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini, daha iyi seviyelere ulaştırabilmek için, müşterilerin beklentilerini işletmeye aktarabilecek araştırmalar yürüttüklerini ifade etmektedirler. Bu araştırmalar içinde en önemlisi, 1993 yılından bu yana sürdürülen **“Müşteri Bakış Açısı”** (MBA) programıdır. MBA, müşterilerle iletişimi güçlendiren, görüş ve beklentilerini işletmeye ulaştıran ve müşterilere verilen hizmetin, müşteriler gözünde nasıl değerlendirildiğini ölçmek için kullanılan önemli bir program olarak tanımlanmaktadır. Ford marka araca sahip olunan süre boyunca, işletmeyle iletişimde olma fırsatı sağlayan MBA, müşterinin araç sahipliğini boyunca yaşadığı tüm deneyimleri, beklenti ve görüşleri kapsamaktadır.

Müşterinin aracı teslim almasından itibaren, Ford'un programı yürütmekle görevlendirdiği İngiltere'deki bağımsız araştırma şirketinden belirli aralıklarla soru formu gönderilmektedir. Bu formlar aracılığı ile müşteri tarafından iletilen bireysel değerlendirmeler ve görüşler, detaylı raporlar halinde işletmeye ve yetkili satıcılıklarına sunulmaktadır. Raporlarda ifade edilen müşterilerin bakış açısı ile işletmenin kuvvetli yönleri ile iyileştirilmesi gereken alanların tanımlanmasında, işletmenin önceliklerini ve eylem planlarını belirlemektedir. Bu raporlar, işletmenin başarısının ve performansının değerlendirilmesinde veri teşkil etmekte ve işletmenin gelişim planlarında stratejik alternatifler sunulması açısından etken bir araç olarak kullanılmaktadır.

Müşteri ilişkileri ile ilgili önem, özellikle satış sonrası hizmetlerin zorunlu olduğu durumlarda çok daha önem kazanmaktadır. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmeler, müşteri ilişkilerine önem vermekte ve bu amaçla özel programlar yürütmektedir. Müşteri ilişkilerini geliştirmek amacıyla yürütülen bu programlar, ürün geliştirmeden süreç tasarımına ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizine kadar birçok alanda veri olarak kullanılmaktadır. Hatta Graham işletmesinin, müşterinin hemen yanına konumlanması müşteri ile ilişkilerin çok yoğun bir şekilde sürdürülebilmesine ve müşteri istek ve şikâyetlerinin çok kısa bir sürede çözümlenmesine olanak sağlamaktadır. İşletmenin müşteri istek ve beklentilerini karşılayabileceği yeteneklerin geliştirilmesi, kaynak tabanlı yönetim modelinin önemli bir alt dalını oluşturduğu düşünülürse, başarılı yürütülen müşteri ilişkilerinin işletmenin

temel yeteneklerinin geliştirilmesine dolayısıyla işletme performansının artırılmasında oldukça önem taşıdığı ifade edilebilmektedir.

6.3.3. Kalite

Üstün kalite, rekabet üstünlüğü sağlayan ayırt edici yeteneklerden biri olarak kabul edilmektedir. Kalite, birçok pazarda pazar payını ve kârlılığı belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Kalite ve kalite ile ilgili modellerin yaygınlaşması, işletmelerinin rekabet üstünlük sağlamasından daha çok piyasada var olmasının asgari koşulu olarak değerlendirilmekle birlikte; rakiplerden daha yüksek kalitede bir ürünün, uygun fiyatla sunulması ürünün tercih edilebilirliğini artırabilmektedir.

Bu kapsamda araştırmaya katılan işletmeler asgari kalite standartlarını karşılamanın ötesinde bir kalite anlayışa sahip oldukları ifade edilebilmektedir. Uçak motoru parçalarının tasarım, üretim, montaj ve testinde kullanılan süreçlerin karmaşıklığı ve çeşitliliği düşünüldüğünde TUSAŞ'ta kalite yönetim sistemleri, sürekli iyileştirme için en kritik araç olarak kabul edilmektedir. TUSAŞ yönetimi, kalite yönetim sisteminin uygunluğu ve etkinliği için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlarken yetkin ve TUSAŞ personeli ise çalışmalarını bu çerçevede sürdürmektedir.

TUSAŞ'ın kalite yönetim sisteminin, talep edilen uluslararası / müşteri / düzenleyici kurumlara ait standartlarda belirtilmiş gereklilikleri karşılamak amacıyla esnek bir şekilde tasarlandığı belirtilmektedir. Sistemin uygunluğu ve etkinliği iç denetçiler, müşteri ve düzenleyici kurumlar tarafından düzenli olarak yapılan denetimlerle gözden geçirilmektedir. TUSAŞ'ın çalışmalarına yön veren 17 ana süreç ve bunlara ait 100'den fazla süreç ve detay süreç ilgili tüm detayları içeren süreç haritaları olarak tanımlanarak "TUSAŞ süreç el kitabı" adı altında toplanmıştır. Her sürece ilişkin öncelikle müşteriler olmak üzere çalışanlar ve tedarikçilerin gereksinim ve beklentileri göz önüne alınarak performans parametreleri ve bu parametrelere ait hedefler belirlenmektedir. Süreç sahipleri tarafından düzenli olarak bu parametrelerle ilgili veri toplanmakta, veriler analiz edilmekte ve analiz sonuçları yönetim tarafından gözden geçirilmekte, belirlenen hedeflerle karşılaştırılmakta ve sürekli iyileştirme için planlar yapılmaktadır.

Başta “TUSAŞ el kitabı” olmak üzere ondan fazla el kitabında bulunan prosedür ve talimatlar bu süreçleri desteklemektedir. Tüm bu dokümanların TUSAŞ içindeki iletişimin etkinliğine katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Kalite yönetim sisteminin oluşturulması ve sürekliliği için TUSAŞ yönetimin ve çalışanların gösterdiği çabaların, başarılı iş sonuçlarına, büyüyen iş hacmine ve müşteriler ile çeşitli kurumların verdiği önemli ödüllerin kazanılmasına yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Bu durum TUSAŞ içinde kaliteyi ve kalite yönetim sistemini sahiplenmeyi daha da artırarak TUSAŞ’ı dünya çapında tasarım, üretim ve hizmet merkezi yapmıştır. Kalite politikası, uçak motor endüstrisinde müşteri ve düzenleyici kurumların gereksinim ve beklentilerini aşan yüksek kaliteye sahip ürün ve hizmetlerin tasarımını yapmak, üretmek ve teminini sağlamak olan TUSAŞ, tüm bunların;

- Parçaların rekabet edilebilir bir fiyat ile zamanında sevk edilmesi
- Kalite yönetim sisteminin uluslar arası / müşteri / düzenleyici kurumlara standartlarda belirtilmiş gerekliliklere uygunluğun sağlanması
- Ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ve kalite yönetim sistemlerinin sürekli iyileştirilmesi ile olanaklı olacağının bilincindedir. Bu politikayı uygulamaktadır.

Kurum, ISO 9001, AS9100 (kalite yönetim sistemi gereklilikleri için uzay ve havacılık standardı) sahip olduğu kalite belgelerine sahiptir.

Ford Otosan otomotiv sektöründe ve strateji değişimleriyle, Avrupa’nın üretim üssü olmaya başladıklarını ifade etmektedir. Bu gelişme, üretim modellerinde yapılan değişimlerle sağlanmıştır. Özellikle Gümrük birliğine kadar iç pazara üretim yaparken sektördeki asıl gelişimin bu anlayışla birlikte eş zamanlı olarak yapılan yatırımlarla gerçekleştirildiğini ifade etmektedirler. İşletme, müşteri odaklı kalite ve yalınlık stratejileriyle Avrupa’da rekabet edebilen bir konuma ulaştıklarını belirtmişlerdir. Özellikle, ticari araç segmentinin katma değerinin daha yüksek olduğu, iş hacmi, rekabet üstünlüğü ve kârlılık açısından çok daha kârlı bir sektör olduğunu belirtmiştir. Ford Otosan, yalın üretim prensibinin maliyet odaklı olduğu noktasından hareket etmektedir. “*Kalite maliyete doğru gider*” mantığına sahip olan işletme, kalite ile lüks

kavramının karıştırıldığını ifade etmektedir. Kaliteli ürünün değil, lüks ürünün pahalı olduğu gerçeğinin müşteride henüz yerleşmediğini belirtmektedir. Kalitenin, hata oranlarının azaltılması, bir kere de doğru üretimin yapılması ile zaten ucuza mal edilebileceğini belirten yönetici *“doğru ürünü üretirseniz, ürün iadeleriniz azalır. Zaten bizde o yüzden maliyete çok önem veriyoruz”* diyerek toplam kalite felsefesinin işletme kültürüne yerleşmiş olduğunu kanıtlamaktadır.

Toprak Seramik’de ise teknik kalitenin yanı sıra, farklı müşterilerin taleplerini karşılayabilecek geniş ürün yelpazesi; zengin renk, desen ve boyut seçenekleri; 1500’ü aşkın ürün ve 2000’i aşkın dekor çeşitleri ile dünya pazarındaki payının giderek artırılması hedeflenmektedir. Bilgisayar destekli tasarım olanaklarını kullanarak, özgün Türk kültürünü tasarımlarına yansıtılmasına önem verdiklerini belirtmektedir. Bu sentez, Toprak Seramik ürünlerinin tasarımındaki estetik ve kaliteyi ortaya çıkaran en önemli unsurdur. İşletme ISO-9001 kalite sistemine uygun olarak çalışmakta ve tüm karo ürünleri TS-EN 176 / TS-EN 159 belgelerine sahiptir.

Görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmeler, kendi sektörlerinde ürün kalitesi ile ilgili olarak tüm gerekli belgelere sahiptir. Ancak sözkonusu işletmelerdeki kalite anlayışı sadece belgelere dayanan bir kalite anlayışından daha çok müşteri istek ve beklentilerini tam olarak karşılayacak bir kalite düzeyine sahip olmakla ifade edilebilmektedir. Bu işletmeler kendi sektörlerinde geçerli olan kalite belgelerine sahip olmanında ötesinde rakiplere kıyasla müşteri istek ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir kalite anlayışına sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olması, bu kalite anlayışı ile yakından ilgilidir. İşletmelerin temel yeteneklerini **“üretim bilgisinin ve ürün kalitesinin rakiplere göre daha yüksek olması”** olarak tanımlamaları da bu konuyla ilgili olarak işletmelerin rekabetçi güçlerini belirleyen bir unsur olduğu görülmektedir.

6.3.4.Yenilik

Kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin sahip olduğu yenilik yapma gücünün kendisini rakiplerden farklılaştırılmasında kullanılabilecek en önemli araçlardan birisi

olarak tanımlamaktadır. Teorik kısımda yapılan bu vurgunun, pratikte de aynı öneme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan tüm işletmeler, işletmelerinin yenilikçi kapasitesinin yüksekliğini sahip oldukları rekabetçi üstünlüğü oluşturan en önemli unsur olarak tanımladıkları görülmektedir. Rekabet üstünlüğüne sahip oldukları alanlardan birisi olarak tanımladıkları yenilik yapma kapasitesi ve yeteneklerinin, işletmeyi rakiplerinden ayıran temel belirleyici faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak Ford Otosan yöneticisinden alınan bilgiler *“Yenilikçi kapasitemiz son on yıldır sürekli artan bir performansla sahip. Diyebilirim ki, Türkiye’de yeni ürün geliştirmeye en çok pay ayıran işletme biziz. Çalışan grubumuzun önemli bir kısmı AR-GE’de görev almaktadır. Sadece ürün geliştirmede değil yalın örgüt yapımızda da sürekli yenilik ve gelişmeler sağlanıyor. Bunun sonucu olarak ise pazar payı, ciro ve kâr payı olarak özel sektörde ilk işletmeyiz”* olarak verilmiştir. Ford Otosan’ın, Ar-Ge’ye 2005 yılında 22,2 milyon dolar; 2006 yılında ise 37 milyon dolar harcadığı ifade edilmiştir. 2003–2005 yılları arasında işletme; 23 patent, 12 faydalı marka ve 15 endüstriyel tasarım başvurusu yaparak sektöründe bu konuda lider olmuştur.

Ford Otosan, yenilik kavramının sadece üründe değil sistemde de etkili bir şekilde uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlara örnek olarak, lojistik sistemlerinde yaptıkları yenilikler verilebilmektedir. Gerçekleştirilen üçüncü parti lojistik çalışmaları ile tedarik zincirine ve ürün dağıtım ağlarında büyük kazançlar sağladıklarını belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak teslimat hızı, iç pazarda ürünler üretildikten sonra en geç 3 gün içerisinde; Avrupa’ya ihraç edilen ürünler 2–11 gün içerisinde bayiye teslim olarak ifade edilmektedir. Araçların %75’i planlanan gün +/- bir günde teslim edilmektedir. İşletmenin Boğaziçi, İTÜ, ODTÜ ve Kocaeli Üniversiteleri ile işbirliği anlaşmalarının olduğunu ve bu kapsamda 22 projenin yürütüldüğü belirtilmiştir.

İşletme, “Yakıt pili” konsorsiyum projesinde, Arçelik, Tofaş, TTGV, TUBİTAK, BOSH, Aygaz ve Demirdöküm’le birlikte Türkiye’deki “Rekabet Öncesi Stratejik İşbirliği” projesine imza atmıştır. Bu projenin alt projelerinde elektrik motoru geliştirmek için Arçelik’le, batarya geliştirmek içinde İnci Akü ile işbirliği yapılmaktadır. Bir diğer proje ise “sürücü davranışlarını ses ve görüntü İşletme Yöntemleri ile belirleyip Kazaları önleyici Güvenlik Sistemleri” geliştirme projesini Renault, TOFAŞ, OTAM, İTÜ, Koç Üniversitesi ile yürütmektedir. Uluslar arası alanda

da AB'nin 6. Çerçeve Programı kapsamındaki "Euro-6 dizel motor konsepti projesinde Volvo, AVL, Ricardo, FEV, DC, IVECO, Delphi, Johnson Matthey, Universidad, Politècnica de Valancia, Bosh, Chalmers University, Daimler Chrysler ile birlikte çalıştıklarını belirten yönetici, Ford Otosan'ın ortak olarak AB'nin ileriye dönük projelere katılan ilk Türk otomotiv işletmesi olduklarını belirtmektedir.

Navtürk ile yapılan projede ise, Türkiye'de ilk nevigasyon cihazının pazara sunumun yapıldığını, servise gelen araçların bilgilerini elektronik modülden almak için "bluetooth" teknolojisini kullanan "Araç Tanıma Sistemini ve Cihazını"na da geliştirip uygulamaya aldıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticinin işletmenin pazar payının artışı, işletmenin yenilikçi kapasitesine bağlaması işletmenin bu konuya oldukça büyük bir önem verdikleri ortaya koymaktadır. Aynı önem ve yenilikçi kapasiteye yapılan vurgu diğer yöneticiler de görülmektedir.

TUSAŞ yöneticisi, "Bizim sektörümüz zaten, bilgi ve teknoloji yoğun bir sektör. Bu sektörde kitle üretimi yapılmaz. Bizim odaklandığımız en önemli unsurlardan biri ise yeni ürün sunma süremizi kısaltmak. Biz her yıl yaklaşık 30-40 yeni ürün sunuyoruz. Şu anda sahip olduğumuz ürün tayfımız 300-400 civarında. Teknoloji yoğun bir sektör olduğumuz için yeni ürün geliştirme ve lanse etme konusunda başarılı olmak zorundayız" diyerek geniş bir ürün tayfına sahip olmanın yetmediğini, sahip olunan bu ürün tayfına sürekli yeni ürünler eklemek gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca TUSAŞ, parça üretiminde motor üretimine geçmek gerektiğini, bir motorun tüm parçalarını üretmenin işletmeye büyük bir üstünlük sağlayacağını ifade etmektedir. Telif ve patent bedellerinin çok yüksek olması, üretim bilgisinin işletmeye dışarıdan sağlanmasının işletmenin maliyetlerini çok yükseltmesi, işletmelerin bu alanda kendi içsel süreçlerinin geliştirmek yoluyla gerekli üretim bilgisine sahip olmak stratejisine yönlendirdiği görülmektedir.

Toprak Seramik ise bu konudaki sahip olduğu üstünlüklerle ilgili olarak "Toprak, roller fırınları kullanan ilk işletmedir. Bu fırınlar şu anda herkeste var ama üretim sürecinde ilk kez kullanılmasını sağlayan işletmeyiz. Bu konuyla ilgili olarak her zaman en son teknolojiyi sürecine en kısa sürede kazandıran işletmelerden biriyiz. Bunun yanında Toprak Seramik büyük duvar ve yer karolarını da ilk defa piyasaya sunan

işletmedir. İşletmenin şu anda yaşadığı sıkıntılar bu yenilikçi çalışmalar yapmamızı güçleştiriyor.” Her ne kadar işletme şu anda finansal sıkıntılardan dolayı, yenilik yapma konusunda yetersiz kalsa da şu ana kadar işletmenin öncelikleri içerisinde piyasaya yeni ürün sunmanın ve yeni teknolojileri işletmeye uyarlamanın her zaman yer aldığı görülmektedir.

İşletmenin, yenilikçi kapasitesinin artırılması önemli bir finansal güce sahip olunması gerektirmektedir. TUSAŞ yöneticisinin, motor üretme konusunda gerekli bilgiyi geliştirme konusunda, *“şu anda işletmeye finansal anlamda önemli bir maliyet oluştursa da bu konuda sahip olduğumuz ilerleme sonucunda ileride önemli kârlar sağlayacağız”* ifadesi de bunu destekler niteliktedir. Burada bir döngünün varlığından söz edilebilmektedir. İşletmenin sahip olduğu güçlü finansal konum, yenilik yapma ve AR-GE çalışmalarına kaynak ayrılmasına yardımcı olmakta bunun karşılığında ise geliştirilen yüksek nitelikli ürünler işletmenin pazar payını ve kârlılığını yani finansal gücünü artırmaktadır. İşletmenin sahip olduğu yenilikçi kapasitenin geliştirilmesi, büyük ölçüde finansal yatırımları gerektirse de uzun vadede işletmenin maliyetlerinin düşürülmesi ve rakiplere oranla daha üstün performans sağlanmasında büyük bir faktördür.

Bu konuyla ilgili olarak Graham işletmesinden alınan bilgilerde diğer işletmeden farklı bir noktayı vurgulamaktadır. *“Ar-ge açısından bakıldığında Türkiye bu sektörde dünyanın çok gerisinde. Süt tüketimimiz dünyadaki oranla çok düşük. Dünya bu sektörde çok farklı tarzda şişeler üretilmekte. Bizde ise, müşteri gerekli adetlerde sipariş vermesi halinde değişik tasarımlar, daha yenilikçi ürünle karşılaşabilir. Ancak, henüz bu alanda çok yoğun bir rekabet yok. Bizim ürünümüzün kalitesine en yakın ürün, Ülker’in şişeleri. Onun dışında bizim sektörümüzde çok fazla yenilik gerektirecek istekler ve rekabet yok.”* Yöneticinin vurguladığı en önemli konu, işletmeyi böylesi yenilikler yapmaya yönlendirecek pazar payı, pazar büyüme oranının ve talep miktarının olmamasıdır. Buna ilave olarak sektörde rekabetinde henüz çok yoğun boyutlarda olmaması da eklenebilmektedir. Plastik şişe talebinin, süt ürünlerinin talebine bağımlı olması ve henüz Türkiye’de pastörize süt tüketiminin dünya ile kıyaslanamayacak kadar az olması bu durumun en önemli belirleyicileridir. Siparişlerin belirli bir düzeyi aşmaması, işletmeyi bu tür bir yenilik yapmak için gerekli olan yatırımların geri

dönüşümünün sağlanamayacağı endişesi ile çok fazla bir yatırım yapılmasına engel olmaktadır. Bu işletmeden alınan veriler, kaynak tabanlı yönetim modelinin varsayımlarına uymamaktadır.

Sonuç olarak Tablo-9'dan hatırlanacağı üzere personelin sahip olduğu yeni fikir üretme kapasitesi, işletmenin yenilik yapma gücü ve bunun sonucunda ise işletmenin değişime açık bir kültüre sahip olması, işletmelerden alınan verilerin %20.21'ni oluşturmaktadır. Bu durum ise işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü belirleyen en önemli faktörün işletmenin, yenilik yapabilme gücüne bağlı olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmek isteyen işletmelerin, müşteri beklentilerinin ötesinde yenilikler sunabilme yeteneğini geliştirmeleri büyük bir önem taşımaktadır.

6.4. Yeni Yetenek ve Kaynakların Geliştirilmesi

Kaynak tabanlı yönetim modeli, yeni bir yetenek geliştirilmesi ve kaynaklara ulaşılması konusunda iki temel öneri sunmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin içsel gelişim yoluyla bunu gerçekleştirmesidir. Diğeri öneri ise, bu yetenek ya da kaynaklara sahip olan başka bir işletmenin satın alınması ya da ortaklık kurulmasıdır.

6.4.1. İçsel Gelişim

İçsel gelişim, işletme sahip olduğu bilgi, yetenek ve kaynakları farklı bir bileşimle yeniden düzenleyerek bu kaynağı ya da yeteneği geliştirmesidir. İçsel gelişim, işletmenin öğrenme ve yenilik yapabilme yeteneği ile yakından ilişkilidir. Örnekleme katılan işletmelerle ilgili olarak yenilik yapabilme gücü ve örgütsel öğrenme bilgileri verildiği için burada açıklama yapılmayacaktır.

6.4.2. Ortaklık Kurma ve Şirket Satın Alma

Kaynak tabanlı yönetim modelinin ikinci önerisi ise, bu kaynağa ve yeteneğe sahip başka bir işletmeyle ortaklık kurma, birleşme ya da satın alma gitmektir. Bundan bir iki yıl öncesine kadar Türkiye'ye bir yılda gören doğrudan yabancı yatırım tutarı 1–2

milyar doların üzerine çıkmamaktaydı. 2005 yılında büyük özelleştirmelerin hayata geçirilmesi ile doğrudan yabancı yatırımlarda patlama yaşanmaya başlandı. Yabancıların özelleştirmelerden sonra başta bankalar olmak üzere, özel işletmelere talip olması ile birlikte doğrudan yatırım 2005 yılında 9,8 milyar dolar, 2006 yılında ise 20,2 milyar doları buldu. 2007 yılının ilk ayında ise tam 6,1 milyar dolarlık bir giriş sözkonusu oldu. Ancak şu anda yaygın olan kaygı “yabancı sermaye neden fabrika kurmaya gelmiyor” şeklinde ifade edilebilmektedir. İktisatçılar, birleşmeler ve satın alma yoluyla gelen yabancı sermayenin Türkiye’ye hiçbir katkısının olmadığı yönünde görüş bildirmektedirler. Hatta bir süre sonra bu işletmelerin yabancı ortaklarına kâr transferine başlayacağı için ortaya olumsuz etkilerin çıkacağını da belirtmektedirler. Ancak, birleşmeler ve satın almaların katkısı sanıldığı kadar aksine oldukça önemli bir sonuç yaratabilecek düzeydedir. Artık, çalışmak istemediği alanlardaki işletmelerini yabancılara satan işadamları, buradan elde ettikleri kaynak ile daha cazip gördükleri alanlara yatırım yapma olanağı elde etmektedirler.²⁵³

Araştırmaya katılan Graham işletmesi, Türkiye’deki Tetrapak’a ait olan işletmeyi satın alması yukarıda belirtilen ifadelerle uyum sağlamaktadır. İşletme yöneticisi ile yapılan görüşmede bu satış işlemi ile ilgili olarak şu bilgilere ulaşılmıştır: “*Daha önce söylediğim gibi biz Tetrapak kuruluşuyduk. Tetrapak karton kutu üzerine uzmanlaşmış ve bu konuda yeterliliğini kanıtlamış bir işletmedir. Ancak plastik kutu da yeterince uzmanlaşamadı. Bu yüzden stratejik bir karar alarak plastik sektöründen çekilme kararı aldı ve biz Graham işletmesine dahil olduk. Graham işletmesinin asıl uzmanlık alanı olduğu için bu geçiş bize çok önemli yararlar sağladı. Her şeyden önce, bize know-how’larını aktardılar ve bize kalıp makinesi üretme ve fabrika kurma konusunda önemli bir katkı sağladılar*”. Tetrapak, karton kutu üzerinde odaklanmak üzere aldığı stratejik karar ışığında işletmeyi, yabancı bir işletmeye satma kararı almıştır. Bu dönüşüm sonucunda, işletmeye önemli ölçüde teknoloji, makine transferi ve know-how aktarımı sağlandığı, işletme yönetici tarafından ifade edilmiştir. Tetrapak, uzman olduğu karton kutu sektöründe uzmanlaşabilmek için, plastik kutu sektöründen çekilmiştir. Bu durum kaynak tabanlı yönetim modelinde ifade edilen yeni yetenek ve kaynaklara ulaşma yollarından biri olan başka bir işletme ile birleşme ya da satın alma önerisi ile de uyum

²⁵³ Orhan KARACA, “Direkt Yabancı Yatırım”, **Capital**, (Nisan, Yıl:15, Sayı:4, 2007), s:32

göstermektedir. Bir işletmenin sahip olduğu yetenekleri geliştirmek için, bu konuda uzman işletmelerle ortaklık içerisinde girmesi önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu katkılar, stratejik ortaklıklara sahip olduklarını belirten Ford Otosan ve TUSAŞ içinde söylenebilmektedir. GE ile ortaklığa sahip olan TUSAŞ'ta, GE, dünyanın en güçlü yönetim sistemlerine sahip olmasının kendilerine önemli gelişmeler sağlanmıştır. İşletme, GE tarafından kurulan ve desteklenen üretim süreci sayesinde ISO9000 ve havacılık sektöründeki AS9000 gibi standartları çok kolaylıkla aşabilecek üretim bilgisine sahip olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde yaşanan en önemli sıkıntılardan birisi olan teknik bilgi yetersizliği, bu tür ortaklıklarla kısmen de olsa ortadan kaldırılabilmektedir.

Ford Otosan ise, 1997'de itibaren iki işletmenin yönetimdeki paylarının eşitlenmesinden sonra işletmede yaşanan en önemli kazanım ise Ford'un sahip olduğu know-how'u işletmeye aktarması olmuştur. Türkiye'yi stratejik yatırımları içine alan Ford, yeni ürün geliştirme konusunda kaynak aktarımında bulunarak Ford Connect adlı ürünün geliştirilmesinde önemli bir kaynak sağlamıştır.

İşletmeler, rekabetçi pozisyonlarını korumak ve geliştirmek için sahip oldukları yetenek ve kaynakları geliştirmek zorundadır. Bu gelişimi, içsel gelişim ile geliştirmenin olanaklı olmaması ya da bu durumun çok uzun bir süreci gerektirmesi halinde işletme, bu kaynak ve yeteneklere sahip işletmelerle ortaklık kurarak rekabetçi üstünlükler elde edebilmektedir. Örnekleme katılan dört işletmeden üç tanesinin bu yöntemden yararlanması bu görüşü destekler niteliktedir.

7. SONUÇ

İşletmelerin rekabet üstünlükleri elde etmesinde ve sürdürmesinde etkili olan unsurların tanımlanması, stratejik yönetim alanında son yıllarda oldukça önem kazanan bir konudur. Bu konu ile ilgili geleneksel modeller, işletmenin rekabet üstünlüğünün işletmenin dış çevresindeki unsurlar tarafından şekillendirildiği görüşüne dayanmaktadır. Ancak son zamanlarda önem kazanmaya başlayan kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin değer yaratan, taklit edilmesi güç, ikame edilemeyen ve

eşsiz kaynaklara sahip olması halinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacağı görüşüne dayanmaktadır.

İşletmenin iç çevresine odaklanması ve işletmenin kullandığı kaynakları yeniden tanımlanması açısından kaynak tabanlı yönetim modeli, stratejik yönetim alanında yeni bir bakış açısı getirmiştir. Kaynak tabanlı yönetim modeli aynı zamanda ayırt edici yetenek ve temel yetenekler kavramlarını da kapsamaktadır. İşletmenin rakiplerden daha iyi ve daha ucuza gerçekleştirdiği faaliyetlerin tanımlanarak, bu faaliyetlerin rekabet üstünlüğü yaratılmasında bir araç olarak kullanılması olanaklıdır.

Kaynak tabanlı yönetim modelinin işletmelerin rekabetçi üstünlük elde etmelerindeki etkisini araştırmak üzere deneysel çalışmaların artırılması, modelin pratikte uygulanabilirliğinin ölçülmesi ve buna bağlı olarak geçerliliğinin artırılması açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Örnekleme katılan işletmelerden alınan verileri kısaca özetlemek gerekirse; **Pazar bilgisinin toplanmasına** ilişkin olarak en fazla bilgi, %51.06 oranı ile TUSAŞ'tan alınmıştır. Bu durum işletmenin, değişim hızının çok yüksek olduğu ve sürekli olarak müşterileri ve dış çevresi ile yoğun bir etkileşim içerisinde bulunması zorunlu kılan havacılık sektöründe faaliyet göstermesinin bir sonucudur. İşletme müşterinin belirlediği kalite düzeyini ve standartlarını, her faaliyetinde kendisine referans noktası olarak almaktadır. Bu işletmeyi, %29 oranı ile Ford Otosan işletmesi takip etmektedir. Otomotiv sektörü de müşteri odaklı faaliyet gösterilen ve rekabetin çok yoğun olduğu bir sektördür. Bunun sonucunda ise Ford Otosan müşteri ve pazar bilgisini sürekli olarak gözden geçirmek ve bu bilgiyi sistem içerisinde etken bir şekilde yaymak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin en az veri ise, %8.51 oranı ile Toprak Seramik'ten alınmıştır. Toprak Pazarlama işletmesinden yararlanması nedeniyle bu konudaki çalışmalarının sınırlı olduğu görülmektedir. Ancak, bu bilgilerin toplanmasını, bu konuda uzman bir işletme tarafından gerçekleştirilmesi, işletmenin kullandığı verilerin kalitesini artıran önemli bir unsurdur. Pazar bilgisinin toplanmasına ilişkin olarak örnekleme katılan işletmelerden elde edilen veriler, toplam verilerin %7.68'ini oluşturmaktadır. Bu oran, diğer verilerle kıyaslandığında işletmelerin pazar bilgisinin toplanmasına önem verdikleri görülmektedir. Pazar bilgisinin toplanması

konusundaki işletmelerin gösterdiği titizlik ve çaba, strateji geliştirme süreçlerinin kalitesini artıran bir çaba olarak karşımıza çıkmaktadır.

Strateji geliştirme süreçleri ile ilgili olarak ise en çok bilgi %37.25 oranı ile Graham işletmesinden elde edilmiştir. Bu işletmenin uluslararası bir işletme olması, strateji geliştirme süreçlerinin daha karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. İşletmenin 16 ülkede 87 fabrika ile faaliyet göstermesi ve bu işletmeler arasında koordinasyon sağlanması zorunluluğu strateji geliştirme süreçlerini işletme için önemli bir karar alanı olarak belirlenmesine neden olmuştur. Graham işletmesini bu konuda %29.41 oranla Ford Otosan takip etmektedir. İşletmenin son beş yıldır pazar lideri olması, doğru stratejileri uygulaması ile açıklanabilmektedir. Toprak Seramik'ten elde edilen verilerin %25.49 strateji geliştirme süreçlerine ilişkindir. TUSAŞ'tan elde edilen verilerin oranı ise %7.84'tir. Strateji geliştirme ile ilgili veriler, toplam verilerin %8.33'nü oluşturmaktadır. Pazar bilgisinin toplanmasına ilişkin verilerin, strateji geliştirme süreçlerinde etken bir şekilde kullanıldığı düşünülürse, bu iki koda ilişkin verilerin birlikte değerlendirilmesi bir sakınca yaratmayacaktır. Bu iki koda ilişkin verilerin oranı, toplam verilerin %16'sını oluşturmaktadır. Bu durum ise işletmelerin rekabet üstünlük elde etmelerinde pazara yönelik bilgilere en kısa sürede ulaşabilmelerinin, bu bilgilerin işletme içerisinde yayılmasına ilişkin örgüt altyapısına sahip olmanın büyük bir katkısı olduğunu göstermektedir.

Finansal kaynaklarla ilgili olarak diğer işletmelere oranla rekabet üstünlüğüne sahip olan tek işletme Graham işletmesidir. Yurt dışı kaynaklı olan işletme, kredi bulma olanağı rakiplerine göre daha yüksektir. Ayrıca, sahip olduğu kalıp makinesi üreten fabrikalarıyla, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak üzere, istenilen adette üretim yapılmasına olanak sağlayacak fabrika kurmasına olanak sağlamaktadır. TUSAŞ ve Ford Otosan ise sahip oldukları finansal kaynakları, AR-GE'yi temel yetenek haline getirecek yatırımları gerçekleştirmek için kullandıklarını ifade etmişlerdir. Finansal kaynaklara ilişkin elde edilen veriler, toplam verilerin %3.76'sını oluşturmaktadır. Bu oranın, diğer kodlara ilişkin oranlara göre nispeten düşük olması finansal kaynakların rekabet üstünlüğü elde etmesinde değer yaratan kaynak özelliğine sahip olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte finansal kaynaklar; nitelikli eleman istihdam edilmesi

ve yenilik yapılması gibi değer yaratan kaynakların ele geçirilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesinde önem taşımaktadır.

Fiziksel kaynaklarla ilgili olarak en çok bilgi, bu alanda rakiplerine oranla üstünlüğe sahip olduğunu ifade eden Graham işletmesinden %62.50 oranında elde edilmiştir. Müşterinin yanında fabrika kuran işletme, tam kapasite ile çalışmasına olanak sağlayacak oranda satış yapabileceği müşterisine, ulaşım maliyetlerinden sağladığı tasarrufla rakiplerinden daha uygun fiyat sunabilmektedir. Ancak, diğer işletmeler açısından fiziksel kaynaklara sahip olmak, rakiplerine göre ayrıca bir üstünlük sağlamamaktadır.

Değer yaratan kaynaklarla ilgili olarak en çok bilgi %41.67 oranıyla Graham işletmesinden gelmiştir. Değer yaratan kaynak tanımına uygun eşsiz kaynaklara sahip olduğunu ifade eden tek işletmenin, Graham işletmesi olması bu oranın yüksekliğinin nedenini açıklamaktadır. Graham işletmesinin birçok rakibinin gerçekleştiremediği bir strateji olan dikey bütünleşme stratejini uyguladığı görülmektedir. Diğer bir deyişle değer zincirindeki tüm faaliyetleri kendi içerisinde gerçekleştirebilecek bir yapıya sahip olması işletmeye önemli bir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Bu stratejinin sağladığı en büyük üstünlük, işletmeye müşteri beklentilerini ve talep düzeyini karşılayacak fabrikayı kurmasına olanak sağlayacak sistemin kısa sürede işlemesine olanak sağlamasıdır. Bu stratejinin sağladığı diğer bir üstünlük ise işletmenin tasarım ve kalıp bilgilerinin, işletme dışına verilmesinin önlenmesidir. Bu ise değer yaratan kaynakların korunmasına ilişkin önemli bir araçtır. Bu koda ilişkin en yüksek veri alınan ikinci işletme ise %30.56 oranıyla TUSAŞ'tır. TUSAŞ yöneticisi fiziksel kaynakların her işletmede bulunabileceğini, rekabette asıl önemli olan faktörün üretim bilgisinin yüksekliği olduğunu ifade etmektedir. Bu ifade, kaynak tabanlı yönetim modelinin temel ilkelerinden biri olan "**soyut kaynaklar ölçülmesi güç olması ve dolayısıyla taklit ve ikame edilmeyen bir özellik taşımasından dolayı rekabet üstünlüğü yaratma özelliğine sahiptir**" ifadesini doğrulamaktadır. Toprak işletmesi ise bu konuda kısmi bir üstünlüğe sahip olduklarını belirtmişlerdir. İşletme, rakiplerinin satın alarak elde edebildiği hammaddelere, sahip olduğu Toprak Maden aracılığıyla sahiptir. Ancak bu hammaddelere rakiplerinde ulaşabilecek olması, bu üstünlüğün sadece maliyetlerin düşürülmesi açısından bir katkı sağlamasına neden olmuştur. Bu konuda en

az bilgi %8.33 oranı ile Ford Otosan işletmesinden verilmiştir. Bunun ise otomotiv sektörünün sermaye yoğun bir sektör olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilmektedir. Finansal kaynaklara dayanan üstünlükler, kolaylıkla taklit edilebildiklerinden dolayı rekabetçi üstünlüğü sağlama özelliğini taşımamaktadır. Ford Otosan yöneticisinin, sahip oldukları finansal güçlerin ve fiziksel donanım gücüne rakiplerinin de sahip oldukları ifade etmesi bunun en temel göstergesidir. Değer yaratan kaynaklara ilişkin elde edilen verilerin %5.88'ni oluşturmaktadır. Bu oranın diğer oranlara ilişkin nispeten düşük olmasının, Türkiye'nin henüz bilgi üretimi açısından dünyanın önde gelen ülkeleri ile rekabet edemeyecek düzeyde olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilmektedir. Bu açıdan Türk işletmelerinin teknoloji ve kendi kaynaklarını geliştirme açısından dışarıya bağımlılığının, ikame edilemeyen, taklit edilmesi güç ve eşsiz kaynaklar geliştirilmesinden olumsuz bir etkisi olduğu ifade edilebilmektedir.

Eğitimli insan gücüne sahip olmak bütün işletmelerin üzerinde durduğu bir konudur. Ancak TUSAŞ yönetici, eğitimli personel olmanın tek başına yeterli olmadığını ve duygusal zekâyla desteklenmeyen bilgi donanımına sahip personelin işletmenin rekabetçi üstünlüğü sağlamasında herhangi bir katkısının olmayacağını ifade etmiştir. Eğitime ilişkin verilerin toplamda %2.87 oranındadır. Bu durum günümüzde eğitimli personele sahip olma kavramının öneminin nerdeyse tüm işletmelerde olmasını ve bu açıdan bakıldığında işletmeye rakiplere kıyasla ayrıca bir üstünlük sağlamadığını göstermektedir.

Ekip çalışmasının önemini en fazla vurgulayan %56 oranıyla TUSAŞ'tır. Yöneticinin, personelin sadece bilgili personelin yeterli olmadığını, ancak duygusal zekâyı ve empatiye sahip bilgili personelin işletme açısından bir değer yaratabileceğine ilişkin verdiği bilgi, eğitimli personele sahip olmaya ilişkin bilgilerle uyumluluk göstermektedir. TUSAŞ, eğitimli eleman istihdam etmeye önem vermekle birlikte, personelin başarısında en önemli faktör olarak eğitimi değil ekip çalışmasına yatkınlığı ve duygusal zekâyı sahip olması olarak tanımlamaktadır. Bu konuda en çok bilgi alınan ikinci işletme %36 oranı ile Toprak İşletmesidir. Toprak işletmesi ise bu konuyla ilgili olarak işletmenin, ekip çalışmasına özellikle bir sorunun her boyutlarıyla incelenmesini sağlaması açısından önem verdiklerini belirtmektedir. Ford Otosan ve Graham işletmelerinden ekip çalışmasına ilişkin çok kapsamlı bir bilgi elde edilmemiştir.

Graham işletmesinin, otomasyona dayalı üretim sistemini uygulamasından dolayı personel sayısı nispeten az olması nedeniyle etkin bir ekip çalışması yapacak bir personel sayısına sahip olmadıkları görülmüştür. Ekip çalışmasının özellikle proje ve çapraz fonksiyonel ilişkilerin yoğun olduğu işletmelerde rekabet üstünlüğü sağladığı görülürken; her işletme için böylesi bir üstünlük yaratma özelliğine sahip olmadığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili olarak en çok bilgi %48.48 oranı ile TUSAŞ'ta verilmiş olmakla birlikte bu veriler daha çok personelde örgütsel vatandaşlık kavramının neden yerleştirilemediğine ilişkin bilgilerdir. Yönetici, yüksek teknolojinin insanları tembelleştirdiğini, günümüz insanların hiçbir şey için çok fazla özveri göstermeye istekli olmadıklarını ifade etmektedir. Bu ise işletmelerin bu konuda uygulaması gereken tedbirlerin artmasına neden olmaktadır. Bu alanda Ford Otosan işletmesi de kurumuna bağlı personelin daha etken çalışabileceği noktasından hareket ederek, işletmede insan hayatına değer veren ve güvenilir bir iş güvenliğine ilişkin konularda çok büyük bir hassasiyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Toprak ve Graham işletmeleri bu konuyla ilgili olarak sadece personelin kendisinden belirtilen özveriyi gösterebilecek nitelikte olduğunu vurgulamakla yetinmiştir. Örgütsel vatandaşlıkla ilgili olarak elde edilen veriler, toplam verilerin %6.60'nı oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel vatandaşlık kavramının henüz tam anlamıyla yerleşmediği ve bu neden dolayı işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde henüz tam anlamıyla bir katkıda bulunma özelliğine sahip olmadığı ifade edilebilmektedir.

Yeni fikir üretme, yenilik ve bunun sonucunda ise **işletmenin sahip olduğu değişime açıklık** kavramları birlikte düşünüldüğünde, işletmelerin bu konuya ne kadar ağırlık verdikleri açıkça görülebilmektedir. Personelin yeni fikir üretme kapasitesi, yenilik ve değişime açıklık kavramı birlikte ele alındığında toplam verilerin %19.93'nü oluşturmaktadır. Bu yüzdelerden anlaşılacağı üzere yenilikçi olmak işletmelerin rekabetçi gücünü sürdürebilmesi için son derece hayati bir konuyu oluşturmaktadır. Yenilik artık tüm işletmeler için, rekabette varlığını sürdürmek için kullandıkları bir rekabet silahına dönüşmektedir. Strateji geliştirme süreçleri ve yeniliğin rekabet üstünlüğü yaratan faktörler olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Yalın üretim tekniğini uygulayan işletmeler TUSAŞ ve Ford Otosan'dır. Sadece iki işletmede uygulanmasına rağmen, toplam verilerin %7.03'nü oluşturacak kadar veri alınması, yalın üretim tekniğinin uygulandığı işletmeler açısından büyük etkisi olduğunu göstermektedir. Örneklem içerisinde iki işletmede bu yöntem, uygulandığı işletmelerin müşterinin beklentilerini karşılayacak üretime yönelmelerine olanak sağlamanın yanında üretimde israf olarak tanımlanan alanlarda önemli gelişmeler sağlanarak maliyetlerin düşürülmesine, üretim sürelerinin kısılmasına, stok devir hızının artmasına, ürün teslim süresinin kısılmasına, üretim hatlarının kolaylıkla değiştirilebilecek esnek bir yapıya dönüştürülmesinde etkili olmuştur. Bu unsurlar ise yalın ve esnek bir yapının işletmenin rekabetçi üstünlüğünün temel yapı taşlarını oluşturacak sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğunu göstermektedir.

Müşteri ilişkileri ile ilgili veriler de Ford Otosan %60 oranı ile en fazla bilgi veren işletmedir. Bu işletmeyi ise %26.67 oranı ile Toprak Seramik işletmesi izlemektedir. Bu koda ilişkin verilerin çoğunluğunun bu iki işletmeden elde edilmesinin en önemli sebebi, bu işletmelerin yoğun satış sonrası hizmetleri gerektiren sektörlerde faaliyet göstermeleridir.

Stratejik ortaklıklar yoluyla yeni yetenek ve kaynaklara ulaşabildiklerini ifade eden işletmeler Ford Otosan, TUSAŞ ve Graham işletmesidir. Bu işletmeler, sahip oldukları yabancı ortaklık sayesinde know-how'larının geliştiğini ve özellikle yeni ürün geliştirmeyle ilgili olarak önemli finansal kaynaklara ulaşma olanağı sağladıklarını ifade etmişlerdir. Toprak Seramik ise bazı projelerin gerçekleşmesinde yabancı ortaklarla kısa süreli işbirlikleri gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmeler, sahip oldukları kaynak ve yetenekleri yeni bileşimlerle düzenleyerek yeni kaynak ve yetenekler geliştirmekte yetersiz kaldıkları durumlarda, stratejik ortaklıklar kurarak bu kaynaklara ulaşabilmektedir. Bu durum işletmelerin, dinamik ya da temel yeteneklerinin rakipleri tarafından taklit edilmesi nedeniyle rekabet üstünlüklerini kaybettiği durumlarda kısa sürede yeni yetenekler geliştirmek için kullandıkları bir strateji özelliği taşımaktadır. Ayrıca işletmeler patent vb. yollarla sahip oldukları kaynakları koruma yoluna gittiklerini belirtmişlerdir.

İşletmeler çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için hangi kaynak ve yetenekleri geliştirmek istediklerini **stratejik hedef belirleme ve kontrol sistemleriyle**

belirlemekte ve süreçlerini bu hedeflere göre yönetmektedir. Hedef ve kontroller yoluyla süreçlerin denetimine önem verdiklerini ifade eden işletmeler TUSAŞ, Ford Otosan ve Graham işletmelerdir. Ancak, toplam verilerin içerisinde %3.43 orana sahip olması, genellikle tüm işletmelerin bu tür süreçlere sahip olmasından kaynaklanmakta ve bu süreçlerin etken bir şekilde yürütülmesinin rekabet üstünlüğü sağlamaktan ziyade pazarda kalmanın asgari koşulu olduğunu göstermektedir.

Kalite de dört işletmenin rakiplerinden daha iyi olduklarını ifade ettikleri bir kategoridir. Kaliteyle ilgili olarak en çok bilgi %48,9 oranı ile TUSAŞ'tan elde edilmiştir. Havacılık sektöründe en basit üretim hatalarının bile çok yüksek derecede can ve mal kaybına yol açtığı düşünülürse, işletmenin altı sigma prensibi ile çalışması ve bu konuda duyarlılığının diğer işletmelere göre çok daha yüksek olması doğal bir sonuçtur. Kaliteye ilişkin en az bilgi Graham işletmesinden elde edilmiştir. Kaliteye ilişkin veriler toplam verilerin, %5.66'sını oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmeler, kendi sektörlerinde ürün kalitesi ile ilgili olarak tüm gerekli belgelere sahiptir. Ancak sözkonusu işletmelerdeki kalite anlayışı sadece belgelere dayanan bir kalite anlayışından daha çok müşteri istek ve beklentilerini tam olarak karşılayacak bir kalite düzeyine sahip olmakla ifade edilebilmektedir. Ayrıca işletmelerin temel yeteneklerini **“üretim bilgisinin ve ürün kalitesinin rakiplere göre daha yüksek olması”** olarak tanımlamaları da bu konuyla ilgili olarak işletmelerin rekabetçi güçlerini belirleyen bir unsur olduğu görülmektedir.

Örneklem içerisinde yer alan işletmelerde kaynak tabanlı yönetim modelinin ilkelerin deneysel yönden işlerliğini tanımlamak için yapılan niteliksel araştırma sonucunda, bu araştırmaya katılan işletmelerde saptanan ortak noktalar şu şekilde tespit edilmiştir:

- Üretim bilgisi ve kalitesi yüksek
- Kendi ürününü geliştirme gücüne sahip
- AR-GE alanında gelişimi, kendisi için stratejik bir alan olarak tanımlamış
- Yenilikçi olmayı işletme kültürü içerisine yerleştirmiş
- Değişime açık
- “Bir defasında ve her defasında doğru (altı sigma)” ilkesine sahip
- Yalın ve esnek örgüt yapısına sahip

- Kendi alanında uzman bireyleri istihdam eden
- Karar verme de çalışanların katılımını artırmaya önem veren
- “İşi en iyi yapan kişi geliştirebilir” mantığı ile çalışanlardan gelen her türlü öneriyi değerlendiren ve sürecine katmaya önem veren
- Sahip olduğu hedefler doğrultusunda çalışanlarını öneri-ödül sistemi ile motive ederek amaçların gerçekleştirilmesine yönlendiren
- İşine ve kurumuna sahip çıkan bir personele sahip olan
- En son teknolojiyi, hızlı bir şekilde üretim sürecine kazandırma yeteneğine sahip
- Bürokrasi ve şekilciliğin azaltıldığı yalın bir örgüt yapısına sahip
- İşletmenin sahip olduğu iç gücünün doğru bir şekilde analiz ederek bu gücü, dış çevrenin rekabetçi baskılarına karşı koymak için en doğru şekilde kullanan
- Çapraz fonksiyonel takımların ve ekip çalışmasının yoğun olarak kullanan
- Kendi sektörlerinde güçlü ve güvenilir işletme imajına sahip olan
- Değer zincirindeki gerçekleştirdiği faaliyetlerin sayısı, rakiplere oranla fazla olan; diğer bir deyişle dikey bütünleşme stratejisini uygulayan

Bu unsurlar bütünde işletmenin rekabet üstünlüğü sağlanmasında etkili olmaktadır. Ancak işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamalarında en önemli unsurların, işletmenin müşteri istek ve beklentilerini rakiplere oranla daha iyi karşılayacak kalitede ürün üretilmesi, yenilikçi kapasitesinin yüksekliği ve esnek ve değişime açık bir örgüt yapısında sahip olması ve başarılı bir strateji geliştirme süreçlerine sahip olması olduğu ileri sürülebilmektedir.

Yüksek ürün kalitesi ürünün tercih edilebilirliğini artırırken, yenilikçi örgüt yapısı işletmeye çevresel değişimler hızlı bir şekilde uyum sağlamasını ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırmasını sağlamakta, yalın ve esnek örgüt yapısı ise bu değişimlerin gerçekleştirilmesini sağlamak için gerekli alt yapıyı sağlamaktadır. Strateji geliştirme süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi ise, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri en iyi şekilde değerlendirecek alternatiflerin geliştirilmesinde etkili olmaktadır.

Bu açılardan kaynak tabanlı yönetim modelinin teorik yapısının pratik de uygulama alanı bulduğu ifade edilebilmektedir. Buna karşın işletmelerin strateji geliştirme noktasında ilk hareket noktası olarak dışsal çevre koşullarını aldıkları ve iç çevresinin oluşturan kaynak ve yetenekleri bu faktörlere göre ayarladıkları görülmektedir. Bu konuda kaynak tabanlı yönetim modelinin henüz pratikte kabul görmediği ifade edilebilmektedir.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, işletmelerin uygulanmasında yararlı olabileceği ifade edilebilecek en temel öneri işletmenin sahip olduğu temel kaynak ve yeteneklerinin detaylı bir şekilde incelenerek değer yaratma potansiyellerinin ortaya konmasıdır. İç güçlerini tam olarak tanımlayan bir işletme, bu yeteneklerini kullanabileceği en uygun pazarları bularak, işletme performansını artırma olanağına sahip olacaktır.

Ancak çevresel değişimlerin çok hızlı yaşandığı bir dönemde, işletmelerin sahip oldukları yeteneklere dayalı üstünlükler, rakipleri tarafından taklit edilerek ortadan kaldırılabilmektedir. Bunun için ise uygulanabilecek en geçerli strateji yeniliktir. Bu strateji ile işletme kendisini rakiplerinden farklılaştıracak yöntemler geliştirebilecektir. Yenilik stratejisi, işletmenin rekabetçi gücünü artırmak için bir rekabet silahı olarak kullanılmalıdır. Kuşkusuz bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, işletmede yenilik ve ar-ge'ye yönelik strateji, politika ve yöntemleri oluşturarak, bunların işletme vizyonu ve stratejik hedefleri ile uyumlaştırılabilmesine bağlıdır. Diğer bir deyişle yeniliğe ilişkin faaliyetler, sadece AR-GE bölümünü ilgilendiren bir faaliyet olarak görülmemeli, bu konuyla ilgili olarak tüm bölümlerin ve üst yönetimden en alt yönetime kadar tüm personelin katılımının sağlanmasına önem verilmelidir.

Yenilik çalışmalarının artırılabilmesinin diğer bir koşulu ise çalışanları yetkilendirerek yaratıcı düşünmeye sevk edecek örgüt alt yapısının oluşturulması ve öneri-ödül sisteminin etken bir şekilde işletilmesidir. İşletmenin bu konudaki yeterliliği, rekabet gücünün artırılmasını sağlayacak stratejilerin başarısını artıracaktır. Bunun için ise, işletmenin örgüt kültürüne çalışanların yaratıcılığını desteklemeye yönelik değerler yerleştirilmelidir. Ayrıca günümüzde iş tanımlarına göre görevlendirmenin, personelin performansının artırılması için yeterli olmadığının bilinci ile yetenek tabanlı görevlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

İşletme-personel arasındaki psikolojik sözleşmelere karşılıklı uyulmasına önem vererek, personelde kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramı yerleştirilmelidir. Bu durum, personel- işletme arasındaki güven duygusunun geliştirilmesine olanak sağlayarak, işletmeye taklit edilmesi güç bir üstünlük sağlayabilecektir.

Sonuç olarak işletmeler, değişikliklere açık oldukları, sahip oldukları kaynak ve yetenekleri sürekli iyileştirerek, gerekli değişimlerin ve yeniliklerin en kısa sürede hayata geçirilmesine olanak sağlayacak esnek ve yalın bir örgüt yapısı tasarlayarak rakiplerine oranla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilecektir.

EK 1
GÖRÜŞME KILAVUZU

Sayın Yönetici

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak Yönetim ve Organizasyon Programında doktora yapmaktayım. Sizinle gerçekleştirdiğimiz bu çalışma, Doktora Tezimin verilerini oluşturacağı için önem taşımaktadır.

Araştırmam, kaynak tabanlı yönetim modelinin “rakip işletmelerinin ulaşamadığı özel kaynak ve yeteneklere sahip olan işletmeler, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmektedir” şeklinde ifade edilen temel görüşünün doğruluğu sınanmaktadır. Bu amaçla işletmenizin, rakiplerinize göre üstünlük sağladığı alanları tanımlayarak bu alanların kaynak tabanlı yönetim modeline uygunluğunu araştıracağım.

Verilerin kayıt edilmesi sırasında bir eksiklik olmaması ve görüşmenin akılının bozulmaması için görüşmeyi teybe kayıt edeceğim. Bu kayıt ve dökümlerin, benim dışımda hiç kimse tarafından dinlenmesi ya da okunması mümkün değildir. Görüşmede isminizin kullanılmasını istemiyorsanız, lütfen kendinize bir kod isim veriniz. Araştırma sonuçlarının bu kod isimlerle açıklanacağından emin olabilirsiniz

EK 2
VERİLERİN GÖRÜŞME FORMUNA DÖKÜMÜ

Kod İsim: :Tolga BAŞKOL
Uzmanlık Alanınız :Makine Mühendisi
İşletmedeki Unvanınız : Fabrika Müdürü
Üst Düzey Yönetici Olarak çalışma Süreniz : 6 yıl

Görüşme Soruları

1. İşletmenizin sahip olduğu kapasite ve yeteneklerinizi hangi işletmelerle karşılaştırıyorsunuz?

Biz, artık Graham işletmesi tarafından satın alındık. Graham, bu sektörde dünyanın en iyi işletmelerinden biri ve bu nedenle biz sahip olduğumuz kapasite ve yetenekleri Graham'ın rakipleri olan Apla gibi işletmelerle karşılaştırıyoruz. Türkiye'de bu kutu sektöründe çalışan yerel işletmeler var ama bu işletmeler sahip oldukları düşük kaliteleri nedeniyle bizim rakibimiz olacak yada kıyaslama yapılacak düzeyde değiller.

2. Bu işletmelere göre, işletmenizin sahip olduğu üstün yönleri sıralar mısınız? Bu üstünlüklerinizi korumak için işletmenizde ne gibi yatırımlar yapılmaktadır?

Bizim sahip olduğumuz en büyük üstünlük, müşteriden sipariş geldiği andan itibaren en fazla iki saat içerisinde ürünün tasarımı dahil olmak üzere hacim, ağırlık, şekil ve üretim maliyetleri ile ilgili olarak müşteriye hemen bilgi verebilmemiz. Müşteri kalemle bile çizmiş bile olsa, biz onun isteklerine uygun ürünün tasarımını, fiyatını vb. tüm bilgileri 2 saat gibi bir kısa sürede sunabiliyoruz. Ayrıca, bu işletmelerden farklı olarak ABD ve Polonya'da kalıp döküm makineleri üreten işletmelere sahibiz. Müşteriden gelen siparişe göre yeni bir kalıp makinesi üretilmesi gerekiyorsa, hemen kendi makinemizi üretebiliyoruz. Diğer işletmeler gibi dışardan satın almıyoruz. Üretim süreci, müşteri isteklerine bağlı ve ayrıca tüm süreçlerimiz otomatik, o yüzden az elemanla çalışabilme özelliğine sahibiz

EK 3
VERİLERİN BİLGİSAYAR FORMUNA DÖKÜMÜ

İNDEKS		GÖRÜŞMECİ YORUMU
<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası bir işletme tarafından satın alınmış • Buna bağlı olarak rakipler ve kıyaslama noktaları dünya işletmeleri olarak belirlenmiş • Türkiye'deki işletmeleri rakip olarak görmüyorlar 	<p>İşletmenizin sahip olduğunuz kapasite ve yeteneklerinizi hangi işletmelerle karşılaştırıyorsunuz?</p> <p>Biz, artık Graham işletmesi tarafından satın alındık. Graham, bu sektörde dünyanın en iyi işletmelerinden biri ve bu nedenle biz sahip olduğumuz kapasite ve yetenekleri Graham'ın rakipleri olan Apla gibi işletmelerle karşılaştırıyoruz. Türkiye'de bu kutu sektöründe çalışan yerel işletmeler var ama bu işletmeler sahip oldukları düşük kaliteleri nedeniyle bizim rakibimiz olacak ya da kıyaslama yapılacak düzeyde değil.</p>	<p>Bu açıdan, uluslararası işletmelerin sahip olduğu üstünlükleri kazanmaya başlamışlar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Çok kısa bir sürede, müşteriye tasarım, hacim, ağırlık, şekil ve üretim maliyetleri ile ilgili bilgi verebiliyorlar • ABD ve Polonya'da kalıp dökme fabrikaları var 	<p>Bu işletmelere göre, işletmenizin sahip olduğunuz üstün yönleri sıralar mısınız? Bu üstünlüklerinizi korumak için işletmenizden ne gibi yatırımlar yapılmaktadır?</p> <p>Bizim sahip olduğumuz en büyük üstünlük, müşteriden sipariş geldiği andan itibaren en fazla iki saat içerisinde ürünün tasarımı dahil olmak üzere hacim, ağırlık, şekil ve üretim maliyetleri ile ilgili olarak müşteriye hemen bilgi verebilmemiz. Müşteri kalemle bile çizmiş bile olsa, biz onun isteklerine uygun ürünün tasarımını, fiyatını vb. tüm bilgileri 2 saat gibi bir kısa sürede sunabiliyoruz. Ayrıca, bu işletmelerden farklı olarak ABD ve Polonya'da kalıp döküm makineleri üreten işletmelere sahibiz. Müşteriden gelen siparişe göre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hızlı cevap verme stratejisini uyguluyor • Dikey bütünleşme stratejisini uyguluyor • Otomasyona bağlı olarak maliyet tasarrufu sağlıyorlar

	<p>yeni bir kalıp makinesi üretilmesi gerekiyorsa, hemen kendi makinemizi üretebiliyoruz. Diğer işletmeler gibi dışardan satın almıyoruz. Üretim süreci, müşteri isteklerine bağlı ve ayrıca tüm süreçlerimiz otomatik, o yüzden az elemanla çalışabilme özelliğine sahibiz</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Dış çevre faktörlerine önem veriyorlar • Müşteri siparişine uygun olarak üretim yapıyorlar ve kapasiteyi belirliyorlar • Sipariş üzerine üretim sisteminin gereklerini yapıyorlar 	<p>İşletmenizdeki strateji geliştirme süreçleri değerlendirildiğinde, öncelikle kaynak ve yeteneklerin analizine mi yoksa dış çevre koşullarının analizine mi önem vermektесiniz? Bu tercihinizin, stratejin başarısına olan katkıları nelerdir?</p> <p>Bizim için önemli olan dış çevre faktörleri. Çünkü müşteriye “bizim ürünümüz bu isterseniz alın” deme lüksümüz yok. Böyle bir durumda müşteri bulamayız. Adetler yüksekse yeni bir fabrika kurma kararı bile alınabilir. Müşterinin istediği ürünün en kısa sürede ve istenilen kalitede üretilmesi gerekiyor. Bizim ürünümüzün her bir noktasını müşteri belirler. Biz, onların istediği tasarıma uymak zorundayız</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kaynak tabanlı yönetim modelinin ilkeleri ile çelişiyor • Pazar odaklılık yüksek

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKTAN Coşkun Can, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, Aralık, 2003
- AKTAN Coşkun Can, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2003
- AKTAN Coşkun Can, VURAL İstiklal Y, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Rekabet Dizisi:2, Aralık, 2004
- ANSOFF Igor **Corporate Strategy**, Pelican Books 1971
- BARNEY Jay, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage** Addison-Wesley Publishing Company, 1997
- BONO Edward de., **Rekabetüstü**, Çev: O. ÖZEL, Remzi Kitapevi, 1996
- BOTTEN Neil, McMANUS John, **Competitive Strategies for Service Organizations**, Ichor Business Boks, 1999
- CAMPBELL Andrew, LUNCH Kathleen SOMMERS, **Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler** Çev: Ezgi SUNGUR, Epsilon Yayınları, Nisan, 2002
- CLARKE Colin, **Strategic Management**, University of Gloucestershir Business School, March, 2005
- D'AVENİ Richard, GUNTER Robert, **Hyper-Competitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments**, The Free Pres, 1995
- DESS Gregory G., LUMPKIN G.T, **Strategic Management: Creating Competitive Advantage**, McGraw-Hill Irwin, 2003
- DIXIT Avinash K., NALEBUFF Barry J., **Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı**, Çeviren: Nermin Arık, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, Aralık, 2002
- DOZ Yves, "Managing core Competency for Corporate Renewal: towards a Managerial Theory of Core Competence", **Core Competence Based Strategy**, Editor: Andrew Campbell&Kathleen Sommers Lunchs, International Thomson Business Press
- ELMACI Orhan, **Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi**, Ekspres Matbaası, Kütahya, 2002
- FOX Jeffrey J., **Pazarlama Süper Starı Nasıl Olunur?** Çeviri: Elçin KAFALI, Kilim Matbaası, Nisan, 2007

- GALBRAITH Jay R., Edward, LAWLER III E., “The Challenge of Change: Organizing Competitive Advantage” **Tomorrow’s Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamics World**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1998
- GERAY Haluk, **Toplumsal Araştırmalarda Nitel ve Nicel Yöntemlere Giriş**, Siyasal Kitapevi, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara, 2006
- GITOMER Jeffrey, **Satışın Küçük Kırmızı Kitabı**, Çeviri: Serdar Okar, Sistem Yayıncılık, Temmuz, İstanbul, 2006
- HAMEL Gary, “Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (derleyen: Rowan Gibson, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, Eylül, 1997
- HAMEL Gary, PRAHALAD Coimbatore Krishnarao, **Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler**, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılap, 1996
- HAMEL Gary, **Strateji Bir Devrimdir**, Capital yönetim dizisi: 2, Doğan Ofset Matbacılık, Mayıs, 1998
- HANAN Marck, **Yarının Rekabeti**, Çeviren: Ziya Kütevin, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1996
- HARRISON Jeffrey S., **Strategic Management of Resource and Relationships**, John Wiley & Sons, 2003
- HITT Micheal, IRELAND Duane,. HOSKİSSON Robert E, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts**, Thomson southwestern, 2005
- HOOLEY Graham, SAUNDERS Joun, PIERCY Nigel, **Marketing Strategy and Competitive Positioning**, Prentice Hall, 2004
- HOSKISSON Robert E., HITT Micheal A., IRELAN R. Duane, **Competing for Advantage**, Thomsn Sout-Western, 2004
- KARASAR Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999
- KIRIM Arman, **Farklılaştırmanın En Etkin Yolu: Deneyim İnovasyonu**, Fed Training Yayınları İstanbul, Kasım, 2006
- KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005
- KUŐ Elif, **Nitel-Nicel Araştırma Teknikleri**, Anı Yayıncılık, Ankara, Eylül, 2003
- LAYTON Sarah, HURD Alfred, LIPSEY William, **Rekabet Stratejiniz Nasıl Planlırsınız**, Rota Yayınları, Şubat, 1998

- MACMILLAN Hugh, TAMPOE Mahen, **Strategic Management, Oxford University, 2000**
- MARCUS Alfred, **Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage**, McGraw Hill, 2005
- MARQUARDT Micheal., REYNOLDS Angus., **The Global Learning Organization**, Irwin Professional Publishing, New York, 1994
- MCHUCH Johansson Henry, PENDLEBURY Patrick, A.John,William WHEELER A III; **Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies For Market Dominance**, John Wiley and Sons., Chichester, 1993
- MILLER Alex, DRESS Gregory G., **Strategic Management McGraw-Hill**, 1996
- NOLAN Richard L., CROSON David C., **Creative Destruction**, Harvard Business School Pres, Boston, 1995
- ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Haziran, 2003
- ÖZKALP Enver, Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Yayın No:1468 Eskişehir, 2003
- PAPATYA Nurhan, **Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim, 2003
- PEARCE, John A. ROBINSON Richard B., **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, Irwin, 1997
- PORTER Micheal E., **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri Çeviren**:Gülen Ulubilgen, Sistem yayıncılık, Kasım, 2000
- PORTER Micheal, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**,New York: Press, 1998
- PORTH Stephen J, **Strategic Management: A Cross-Functional Approach**, Prentice Hall, 2003
- PRAHALAD Coimbatore Krishnarao., “Büyüme Stratejileri” **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Derleyen: Rowan Gibson, Türkçesi: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, Eylül, 1997
- RIJAMAMPININA Rasoava, **Developing Core Competence through Multicultural Learning**, Universal Publishers, 1999
- RUMELT Richard P., “*Evaluating Business Strategy*”, **The Strategy Process**, Editor: Henry Mintzberg, James Brian Quin and Sumantra Ghoshal Revised European Edition Prentice Hall, 1999
- SENGE Peter, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1993

SULLIVAN Patrick H., **Profiting From Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation**, John Wiley & Sons Inc. 1998

ŞAMİLOĞLU Famil, **Entelektüel Sermaye**, Fersa Matbaacılık, Ankara, 2002
KIRIM Arman, **Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An: Kurumsal Başarının Yol Haritası**, Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul, Mart, 2002

YILDIRIM Ali, ŞİMŞEK Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2000

YLINENPÄÄ Håkan, **Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms**, Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Organization, ISSN: 1402-1544, 1997

MAKALELER

“İnavasyon: Kalıcı Değerler Nasıl Yaratılır?”, **Capital Knowledge Wharton**, Doğan Burada Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

“Mastering Strategy: Resource-Based Strategy”, **Financial Times**, 27 Eylül, 1999

ALÇI M. Bora, “Marka Konumlandırma Öldü”, **CNBC-e Business**, Sayı:5, Mart, 2007

AMIT Raphael., SCHOEMAKER Paul J.H., “Strategic Assets and Organizational Rents” **Strategic Management Journal**, vol:14, 1993

ARDIÇ Kadir, “İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği”, **Sakarya Üniversitesi**, 75. Yıl Armağanı, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 1998

BADEN-FULLER Charles, , HUYGENS Marc., VAN DEN BOSCH Frans., VOLBERDA Henk, “Co- Evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry 1877-1997” **Organizational Studies**, Vol:22, No:6, 2001

BARNEY Jay B., “Looking Inside for Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, Vol:9, No:4, 1995

BARNEY Jay, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” **Journal of Management**, vol:17, 1991

BARTLETT Christopher A., “BEYOND THE M-FORM: Toward a Managerial Theory of the Firm”

BAYIKSEL Şeyma Öncel, “Hiper Rekabet Neler Getirecek” **Capital**, 1 Temmuz 2005

BERGFORS Markus, BÖRJESSON Martin, “Strategic Intellectual Resource Management: Emerging Concept of New Technology-based Firm Development”, **Luleå University of Technology**, Luleå, December, 2003

- BOTTON Moustafa, "Toward a Further Understanding of Sustained Performance in the Service Industries: A Suggested Model, **edamba.wu-wien.ac.at/Paper%20Battor.doc**
- CAMPBELL Andrew, GOOLD Micheal "Temel Becerilerin Oluşturulması" **Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler**(Editör: Anrew Campbell, Kathleen SOMMERS LUNCHS, Çeviri: Ezgi Sungur, Epsilon Yayınları, İstanbul, Nisan, 2002
- CHABERT Jacqueline M de, "A Model for The Development and Implementation of Core Competencies in Restaurant Companies for Superior Financial Performance" **Dissertation Submitted to The Faculty of the Virginian Polytechnic Institute**, Haziran, Blacksburg, Virginian, 1998
- CHAMBERLIN Edward, "If this is Your Land, Where are Your Strategies?" **Postcolonial Text**, Vol:2, No:3, 2006
- CHRİSTENSEN H.Kurt, MONTGOMERY Cyntia.A., "Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure" **Strategic Management Journal**, Vol: 2, No: 4, 1981
- COLLINS David J., "A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of Bearings Industry" **Strategic Management Journal**, vol:12, 1991
- COLLINS David, MONTGOMERY Cynthia A., "Şirket Avantajı Oluşturmak" **Şirket Stratejisi**, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayın No:327, Haziran, İstanbul, 2000
- COLLIS David,. and MONTGOMERY Cynthia.A., "Competing On Resources: Strategy In The 1990s,"**Harvard Business Review**, Temmuz-Ağustos,1995
- CONNOR Tom, "The Resource-based of Strategy and Its Value to Practicing Managers", **Strategic Change**, Vol:11, September-October, 2002
- CONSTANTIN D.J., LUSH R.F., **Understanding Resource Management**, Oxford, The Planning Forum, 1994
- COOL Karel, DİERİCKX Ingemar., "Rivalry Strategic Groups and Firm Profitability", **Strategic Management Journal**, Vol:14, 1993
- COYNE Kevin P., HALL Stephan J. D., CLİFFORD Patrica GORMAN, Is Your Core Competence A Mirage", **The McKinsey Quarterly**, No:1, 1997
- DAY George S, "The Capabilities Of Market-Driven Organisations." **Journal of Marketing**. vol:58, Ekim, 1994
- DESS G.G., ROBINSON R.B., "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of The Privately-held in Conglomerate Business Unit", **Strategic Management Journal**, (Vol:5, No:3, 1984),

- DOĞAN Özlem İpekçil, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2 Sayı 1 Ocak Şubat Mart 2000
- DOZ Yves, “Kurumsal Yenilenme İçin Temel Yeteneği Yönetmek: Temel Yetenekleri Yönetim Teorisine Doğru”, **Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabet Ortamında Ayırt Edici Özellikler** Editör: Andrew CAMPBELL, Kathleen Sommers LUNCHS, Epsilon Yayınları, Nisan, İstanbul 2002
- DUNCAN Nancy Bougucki, “Beyond Opportunism: A Resource-based View of Outsourcing Risk”, **Proceedings of the Thirty-First Annual Hawaii International Conference on System Sciences** Vol: 6 - 1998
- DUSCHEK Stephan, “Inter-Firm Resources and Competitive Advantage”, **Management Revue**, vol:15, Issue:1, 2004
- EDLUND Martin, “Core Competence Building: The Diversification Of GE Medical Systems Into Ultrasound”, **Innovation Engineering and Management**, (Chalmers University of Technology, ISSN: 1650-5417, Mayıs, 2001
- EINSENHARDT Kathleen M, MARTIN Jeffrey A., “Dynamic Capabilities: What are they?” **Strategic Management Journal**, Vol:21, 2000
- EREN Erol, ALPKAN Lütüfihak, EROL Yücel, “Temel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, yıl:4, Sayı:7, Bahar, 2005
- ERGİN Hüseyin., “Küresel Pazarlardaki Rekabetçi Yapı Yönelimli Maliyet Yönetim Muhasebesi Tasarımı”, **Anadolu Üniv. Kütahya İİBF Yıllığı**, Yayın no:635/13, 1992
- FORD David N., MAHIEU Laurent A., “Operationalising The Resource-Based View Of Firm” **International System Dynamics Conference**, Quabec, 1998
- FRECHET Marc, “Resources-driven Diversification: Assessing Relatedness through Competence Analysis” **Centre de Recherche en Gestion**, Cahier de Recherche No :2005-169, Ekim, 20005
- GHOSHAL Sumantra, BARTLETT Christopher. A, Moran Peter. “A New Manifesto For Management”. **Sloan Management Review**, Vol:40, No:3, Bahar, 1999
- GOSH Andrew L. S., “Assessing the Impact of Competence Utilization in Innovation Strategy” **the Electronic Journal of Knowledge Management**, vol:2, Konu:1, 2004
- GÖZLER Özgür, “Gerçek İnavasyon Kârı Arttırır”, **Capital**, Yıl:15, Şubat, 2007
- GRANT Robert M, Toward a Knowledge Based Theory of Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol:17, special Issue, 1996

- GRANT Robert M, "Resource-based of Competitive Advantage Implications for Strategy Formulation" **California Management Review**, Vol: 34, spring, 1991
- GRANT Robert M., "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, Vol:33, No:4, Yaz, 1991
- HALL, Richard.. "The Strategic Analysis Of İntangible Resources." **Strategic Management Journal**., Vol:13, Şubat, 1992.
- HAMEL Gary, "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances", **Strategic Management Journal**, vol:12, 1991
- HAMMER Michael, "Yeniden Yapılanma: İlerlemenin Hızı Arttı, Şimdi Esnek Sistem Zamanı", **Capital**, Yıl:14, No:10, Ekim, 2006
- HARGODON Andrew., SUTTON Robert, "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm", **Administrative Science Quarterly**, Vol:42, No:4, 1997
- HAYS, Julie M. HILL Arthur V., "Gaining Competitive Service Value through Performance Motivation ", **Journal of Strategic Performance Measurement**, Ekim/kasım, 1999
- HELFAT C. E., "Know-how and Asset Complementarily and Dynamic Capability Accumulation, **Strategic Management Journal**, vol:18, No:5
- HENDERSON Rebecca, COCKBURN Lain, "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", **Strategic Management Journal**, Vol:15, 1994
- HITT Michael, "Direct and Moderating Effect of Human Capital on Strategy end Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective" **Acedemy of Management Journal**, Şubat, 2001
- HURLEY R. F., HULT T. M., "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: A İntegration and Emprical İntigation, **Journal of Marketing** vol:62, 1998
- İFTAR Gönül KIRCAALİ-, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları", **Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde Verilen Seminer**, 19 Mart 1997, Eskişehir
- J.NAHAPIET, S GHOSHAL, "Social Capital, Intellectual Capital And The Organizational Advantage". **Academy of Management Review**, vol:23, 1998¹
- KAPELKO Magdalena, "Evaluating Efficiency in the Framework of Resource-based View of Firm: Evidence from Polish and Spanish Textile and Clothing Industry", **Universidad Autónoma de Barcelona** Bellaterra, Ocak, 2006

- KARACA Orhan, “Direkt Yabancı Yatırım”, **Capital**, Nisan, Yıl:15, Sayı:4, 2007
- KARAMERCAN Erdal, **Capital**, Yıl:14, No:10, Ekim, 2006
- KELLEY Donna J, P RICE Mark, “Technology-based Strategic Actions in New Firms: the Influence of Founding Technology Resources”, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Fall, Issue, 2001
- KETOKIVI Mikko A., “Manufacturing Practices, Strategic Fit and Performance: A Routine-based View, **International Journal of Operation and Production Management**, vol: 23, September, 2003
- KIM Chan, “İnnovasyon’la Büyüme Dersleri”**Capital**, (Nilifer GÖZÜTOK röportaj, Yıl:14, Eylül, 2006
- KIM Jongwook, MAHONEY Joseph T, “Property Rights Theory, Transaction Cost Theory and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management”, **Managerial and Decision Economics**, vol: 26, 2005
- KOCH Charlotte, KOK Jon de, “A Human-resource-based Theory of the Small Firm”, **EIM Small Business Research and Consultancy Research Report 9906/E**, Zoetermeer, October, 1999
- KOCHHAR Rahul, “Strategic Assets, Capital Structure and Firm Performance”**Journal of Financial and Strategic Decisions**, Vol: 10, No: 3, Fall, 1997
- KOHLI.A. K, JAWORSKI B. J., “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications”. **Journal of Marketing**, Vol: 54, No:2, 1990
- KURUÜZÜM Ayşe, ATSAN Nuray, “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları”, **Akdeniz İ.İ.BF. Dergisi**, 2001
- LEAVY Brian, “*Organization and Competitiveness Towards a New Perspective*” **Journal of General Management** Vol: 24, No: 3, Spring, 1999
- LEITHER,Karl-Heinz “Intangible Resource and Firm Performance: Empirical Evidence from Austrian SMEs” **Paper Prepared for thr 16th – 18th August 2001**
- LIEBESKIND J.P., “Knowledge, strategy and the theory of the firm” **Strategic Management Journal**, vol: 17 Special Issue1996
- LINDGREN Rikard, “Competence Systems” , **Gothenburg Studies in Informatics Report**, 23 Temmuz 2002, ISSN:1400–741
- LU Jian’, SUN Linyan Ma, Xinghua, “*An Evaluation Model for Enterprise Competence and Case Study*”, **USA-China Business Review**, Vol:2, Şubat,2002

- LUTHY D.H., “Intellectual Capital and Its Measurement”, **Proceeding of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference**, Appira, Osaka, Japan, 1998
- MADHOCK Anoop, “Reassessing The Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, The Transaction cost and Resource-based Theories of Firm and The Intuitional Structure of Production” **Strategic Management Journal**, Vol: 32, 2002
- MAHONEY Joseph T., J. PANDIAN Rajenndran, “The Resource-based View within the Conversarsation of Strategic Management, **Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, Oxford Management Readers, and Editor: Nicolai J FOSS, 2003
- MARKIDES Constantinos C., WILLIAMSON Peter J., “Related Diversification, Core Competence and Organizational Performance” **Strategic Management Journal**, vol: 15, 1995
- MARTINEZ Amparo Moraleda, “İnavasyon Ürünlerden Sistemlere Kayıyor”, **Capital**, Yıl:14, Sayı:10, Ekim, 2006
- MITZBERG Henry, LAMPEL Joseph, “Reflecting on The Strategy Process”, **Solan Management Review**, Sping 1999
- MOORE Lindsay, CRAIG Lesley S., “The Strategic Positioning of Intangible Asset”, **Intellectual Asset Management**, Ağustos/eylül, 2004
- NELSON R. R., WINTER S.G., An Evolutionary Theory of Economic Change, **Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, Oxford Management Readers, Editor: Nicolai J FOSS, 2003
- NEVIS Edwin C., DiBELLA Anthony J., GOULD Janet M., “Understanding Organization as Learnin System , **Sloan Management Review**, Kış, 1995
- OLIVER Christine, “Sustainable Competitive Advantage: Combining Intuitional and Resource-Based Views”, **Strategic Management Journal**, Vol:18, No:9, 1997
- ÖZ Özlem, “Türkiye’nin Rekabeti Avantajı: Stratejik Yönetim Perspektifinden Bir Değerleme”, **METU Studies in Development** 30 Aralık 2003
- ÖZER Pınar Süral, ÖZMEN Ömür, SAATÇIOĞLU Ömür, “Bilgi Yönetiminde Etkililiğinde Kilit Faktör olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynaklarının Farklılaşan Özellikleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı: 1, 2004
- PALICH L.E., CARDINAL Laure.B., MILLER Chris, “Curvilinearitiy in the Diversification-performance: an Examination of Over Three Decades of Research” **Strategic Management Journal**, Vol: 12, No:2, 2000
- PARKER Melina M., EVANS Jody, BRIDSON Kerrie, “Buyer-Supplier Relationship and Brand Strategy within Industries: A Suggested Theoretical Framework

- PENROSE Edith, “The Theory of the Growth of the Firm” **Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, Oxford Management Readers, and Editor: Nicolai J FOSS, 2003
- PETERAF Margaret. A., “A Market-based and Resource-based Frameworks” **Strategic Management Journal**, Vol: 24, 2003
- PFEFFER Jeffrey, “Competitive Advantage through People”, **California Management Review**, Vol: 36, No: 2, Winter, 1994
- POLPOCUER Florance, “Competence-based Strategies and Global Production Networks: A Discussion of Current Changes and Their Implication for Employment” **Competition and Change**, Vol: 4, No: 4, Nisan, 1997
- PRAHALAD C. K., Hamel G. . “The Core Competence Of The Corporation” **Harvard Business Review**, Mayıs/Haziran, No:3-4, 1991
- PRAHALAD C.K., HAMEK Gary, “The Core Competence of Corporation”, **The Strategy Process**, Editor: Henry Mintzberg, James Brian Quin and Sumantra Ghoshal Revised European Edition Prentice Hall, 1999
- ROBINS J., WIERSEMA M.F., “A Resources-based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of the Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance” **Strategic Management Journal**, vol:16, 1995
- ROSEMBLOOM R. S., CHRISTENSEN, C. Continuous Casting Investment at USX Corporation, **Harvard Business School**, Case No: 93
- SCHLENDER B.R., “How Sony Keeps the Magic Going” **Fortune**, Vol: 24, Şubat, 1992
- SRISVASTAVA R.K. “The Resource-based and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage, **Journal of Management**, vol: 27, 2001
- STALK George, EVANS Philips, SHULMAN Lawrance, ”Kaynaklara Dayalı Rekabet”, **Harvard Business Review Şirket Stratejisi** Türkiye Metal Sanayicileri Odası, İstanbul, Haziran, 2000
- TAYMAZ Erol, “Maliyet Baskısından Kurtulmak Üretkenlikle Mümkündür”, **Capital**, Yıl:14, Sayı:10, Ekim, 2006
- TEECE D.J. Pisano, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, Vol:18, 1997
- TEKİN Mahmut, ÇİÇEK Erkan, “İşletmelerde Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005

- THORNHILL Stewart, AMIT Raphael, “Learning from Failure: Organizational Mortality and Resource based Model, **Analytical Studies Branch Research Paper Series**, (Micro Economic Analysis Division, 18-H, R. H. Coats Building, Ağustos, 2003
- TOMS Steven, “Sustained Competitive Advantage and The Modern Labour Theory of Value” **University of York** Department Paper No:20, ISSN Number: 1743-4041
- TSANG Eric W. K, “Choice of International Technology Transfer Mode: A Resource-based View” **Management International Review**, Vol:37, 1997
- TURAN Seyida, “Rekabet Gücü Endeksi ve Türkiye” **Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Sevisi**, Sayı: 2006- 42 /62, 07 / 02/ 2006
- UZUNER Yıldız, “Sosyal Bilimler Araştırma Yaklaşımı”, **Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde Verilen Seminer**, 22 Ekim 1997, Eskişehir
- VASCONCELLOS De, J. A. S., & HAMBRICK, D. C. “Key Success Factors: Test Of A General Theory In The Mature Industrial-Product Sector” **Strategic Management Journal**, vol:10, no:4 1989
- VINCENTE José David, “Specificity and Opacity As Resource-Based Determinants of Capital Structure: Evidence for Spanish Manufacturing Firms”, **Strategic Management Journal**, Vol:22, 2001
- WERNERFELT Birger, “A Resources-Based View of the Firm ”**Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, Oxford Management Readers, Editor: Nicolai J FOSS, 2003 WILLIAMS Jeffrey R, “*How Sustainable is Your Competitive Advantage?*”, **California Management Review**, Spring, 1992
- ZINGHEIM Patricia K., LETFORD Gerald L., SCHUSTER Jay R., “Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All?”, **ACA Journal**, Vol:5, No:1, Spring, 1996

INTERNET KAYNAKLARI

- “Prospector strategy and competitive Attributes: A multi-Dimensional Analysis of Strategic Types” www.aber.ac.uk/smba/docs/public/research/rp2001_12pdf
- “Resource Management: Insights from the Asia Pacific Region”, www.iir.cornel.edu/depth/corhs/downloads/pdfs/workingpapers/WP01-13pdf
- “Resource-based Model”, www.1000venture.com/business_guide/mgmt_strategic_resource-based.html

“Table of Content”,

www.mba.tuck.dartmouth.edu/..../andrew.king/conference/Papers/TaaTo m.pdf

“The Chief Executive”, May, 2003,

http://www.findarticles.com/plarticles/mi_m4070/is_2003_May

“Value Chain Analysis”, www.netmba.com/strategy/value_chain

CALCAGNO Monica, “The Evolution of the Competitive Advantage Concept in Strategic Management Studies”

CHUN Brent N, CULLER David E., “Market-based Proportional Resource Sharing for Cluster” www.cs.ucsb.edu/~rich/class/cs595-econ/millennium.pdf

FALLEY John, SMITHEE Alan, “Strategic Marketing and Resource-based View of Firm”, *Academy of Marketing Science*, 1994, <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>

FALLEY John, SMITHEE Alan, “Strategic Marketing and Resource-based View of Firm”, *Academy of Marketing Science*, <http://amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>

GRANT Gerald, LIEBENAU Jonathan, “The Strategic Dimension of Information Systems Capability: an Evolutionary and Resource-based Theory” www.management.whorton.upenn.edu/multiSratConf/docs/park.doc

GUPTA Bikram, “What a Product Manager should Know About Distinctive Competence” (23 Temmuz 2006) <http://productmgmt.wordpress.com/2006/07/23/distinctive-competence-from-a-product-managers-perspective/>

HAFEEZ K., ZHANG Y.B., HABDELMEGUI D, MALAK N.. “Firm Competence Evaluation Framework Using AHP” ftp.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-72/033%20Hafeez%20Learning.pdf

HAMEL G, Prahalad C. K. “Competing for the future” <http://www.quickmba.com/strategy/core-competencies/>

HAMIŞOĞLU Ahmet Buğra, “Pazarlamada Yeni Açılım: Bire Bir Pazarlama ve Müşteri ilişkileri yönetiminin Değerlendirilmesi” www.manas.kg/pdf/sbdpdf9/Hamsioglu.pdf

HRM: A Comparison of HRM Strategies in Two Local Firm, <http://www.gettermpapers.com/>

http://www.12manage.com/methods_barney_resource_based_view_firm.html

http://www.12manage.com/methods_corecompetence.html

<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/kavram.htm>

<http://www.competencesystems.com>

<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Dev-Eco/Distinctive-Competence.html>

ISOBE Takehiko, “Exploitation, Exploration and Firm Performance: the Case of Small Manufacturing in Japan,”
www.merit.unu.edu/publications/rmpdf/1996/rm1996-014.pdf

KESBİÇ C. Yenal, BOLDEMİR Ercan, DOĞAN Sibel, “Rekabet Gücü Ölçümü ve önemi: Türk Tarım Sektörü İçin Bir Analiz”
www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o10s3.pdf

KUTLU Merih “*Stratejik Yönetim Modelleri*”, **Etkili Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi**, <http://www.eylem.com>

LIEBERMAN Marvin B., DHAWAN Rojev, “Assessing the Resource Base Japanese and US Auto Producer: A Stochastic Frontier Production Approach”
www.cba.gsu.edu/resource/files/ec_for/MSpaperdt.pdf

LIEBERMAN Marvin B., Rajeev DHAWON, “Assessing the Resource of Japanese and U.S. Auto Producers: A Stochastic Frontier Production Function Approach”
www.cba.gsu.edu/resource/files/ec_for/MSpaperdt.pdf

MALINA Mary A., “Choose and Change of Measures in Performance Measurement Models” (Eylül, 2003), www.leeds-faculty.colorado.edu/selto/DPM%20Choice.pdf

MARCH Susan G., “An Examination of the Core Competency Movement”
www.nalp.org/assets/library/401_0506corecompetencies.pdf

MOLLANA Edordo, HALES David, “Knowledge-based Jobs and the Boundaries of Firms Agent-based Simulation of Firms Learning and Workforce Skill Set Dynamics” www.cfpm.org/~david/mollana-hales2005.pdf

NGOBA Paul-Valentine, “Industry Versus Firm Effects: What Drives Firm Performance in Customer Satisfaction?” www.univ-montp2.fr/~crego/cahiers/hs4.pdf

PORTER Michael, “Porter’s Five Forces” www.quickmba.com/strategy/porter.shtml

RODRIGUEZ Miguel A., RICART Joan E. and SANCHEZ Pablo “Sustainable Development and Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm”,
http://www.sses.com/public/events/evram/complete_tracks/strategy_theory_practice/rodriguez_ricart_sancez.pdf

- SHULZ William C., “Skill-based Strategy & Entrepreneurial Leadership: How Individual & Corporate Entrepreneurs Create Value,” www.usasbe.org/pdf/infib.pdf
- TRUIJENS Onno, “A Critical Review of the Resource-based View of the Firm, **PrimaVera Working Paper Series, 2003-16**, <http://primavera.fee.uva.nl>
- VILLONGA Belen, “Intangible Resource and The Sustainability of Competitive Advantage” www.people.hbs.edu/bvillalongo/PaperIntang.pdf
- WARREN Kim, “Strategic Performance Dynamics” **British Academy of Management Conference** (2002), [www.faculty.london.edu/kwarren/Publications/Strategic Performance Dynamics.pdf](http://www.faculty.london.edu/kwarren/Publications/Strategic%20Performance%20Dynamics.pdf)
- WELBOURNE Theresa M, WRITH Patrick M., “Which Resources Matter in Initial Public Offering Firms? A Longitudinal Comparison of Five Resources”, www.people.hbs.edu/bvillalongo/Paper/ntang.pdf
- WRIGHT Patrick M., GARDNER Timothy M., “*The True Resource in Strategic Human*” www.gsia.cmu.edu/bosch/bart.html
- www.hrpiilot.commonssystem.org
- www.mbs.edu/download.cfm
- www.mystrategicplan.com/strategic-planning-topics/competitive-advantage.shtml
- www.ocw.mit.edu/.../15-902Fall-2005/C6F3690E-EDBB-4084-8A6C-128D3A0107D/0/dyn_theo_strat.pdf
- www.prodman.wu-wien.ac.at/download/Taudes_Lehre/Strat.Prod.Mgmt/calcano99-02.pdf
- www.quickmba.com/strategy/competitiveadvantage
- [www.rfp-templates.com/Analytical-Hierarchy-Process-\(AHP\).html](http://www.rfp-templates.com/Analytical-Hierarchy-Process-(AHP).html)