



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 3, Sayı: 12, Aralık 2017, s. 569-588

Yrd. Doç. Dr. Eda ÇINAROĞLU

Erciyes Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, ecinaroglu@erciyes.edu.tr

Öğr. Gör. Nihal DORUK

Erciyes Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, ndoruk@erciyes.edu.tr

TEMEL YETENEK FARKINDALIĞI: KAYSERİ'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Özet

Rekabet üstünlüğü sağlama amacını güden işletme yöneticilerinin üzerinde titizlikle durmaları gereken konuların başında, müşteri yararı sağlayan, rakiplerden farklılaştıran, yeni pazarlara giriş imkânı yaratan ve vizyona ulaşmada aracı faktör olarak görev yapan bir temel yetenek geliştirilmesi ve bunun korunması gelmektedir. En iyi olunan konular üzerinde geliştirilmesi önerilen temel yetenekler hususundaki farkındalık büyük önem arz etmektedir. Tanımlayıcı nitelikte olan bu çalışma ile Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin temel yetenekle ilgili tutumlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu temel yetenek sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Sahip olunan temel yetenekler arasında ilk sırada kaliteli ürün yer almaktadır. Araştırma kapsamındaki firmalardan temel yeteneğe sahip olanların, bu yeteneğin tespitinde ağırlıklı olarak rakip firmalarla yapılan karşılaştırmalardan yararlandıkları belirlenmiştir. Firmaların temel yetenekle ilgili tutumlarını gösteren bulgulardan hareketle işletmelerin büyük çoğunluğunun temel yeteneğin önemi ve gerekliliğine inandıkları söylenebilir. Temel yetenek sahibi olunmamasının yüksek maliyet ve düşük kar şeklinde işletmelere olumsuz etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Temel Yetenek, KOBİ, Tutum

AWARENESS OF CORE COMPETENCE: AN APPLICATION ON THE BUSINESSES OPERATING IN KAYSERİ

Abstract

At the forefront of the issues that business executives need to focus on for the purpose of providing competitive advantage is the development and maintenance of a core competency that provides customer benefits, differentiates them from competitors, creates opportunities for entry into new markets, and acts as a vehicle for reaching the vision. Awareness of the basic skills that are recommended to be developed over the best of them is of great importance. This descriptive study aimed to reveal the attitudes of SMEs operating in the Kayseri Organized Industrial Zone to core competences. The majority of firms participating in the survey stated that they have core competences. Quality products are among these. It has been determined that those firms who have core competences referred the research benefits from the comparison made with competitors in determining this ability. It can be said that the vast majority of enterprises believe in the importance and necessity of the core competences. In addition, it is mentioned that the lack of core competences has negative effects on the enterprises with high cost and low profit.

Keywords: Core competence, SME, Attitude

GİRİŞ

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde yaşanan değişme ve gelişmeler işletmeleri yeni sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Kendilerinin çok başarılı olduklarını düşünseler de, beklenmedik yeni bir değişim bu durumu alt üst edebilmektedir. İşletmelerin bu tip değişimlere karşı koyabilmemesinin en iyi yollarından birisi de temel yetenek geliştirilmesidir. Kullanılan üretim yöntemlerinde ya da diğer fonksiyonel görevlerinde yoğunlaşarak, kendisini rakiplerinininkinden farklı bir özelliklerle ön plana çıkaran işletmeler rekabet açısından önemli bir üstünlük elde edebilmektedirler. İşletmeler sahip oldukları bu temel yetenek sayesinde müşterilerin yarar algılamalarında olumlu etkiler bırakır ve kaynaklarını daha etkin olarak kullanırlar. Temel yetenek alanı dışındaki konuları ise dış kaynaklara devrederek, esneklik ve uzmanlık düzeyini artırırılar. Ayrıca işletmeler temel yetenekleri ile ilgili teknolojik değişimleri ya da gelişimleri çok daha yakından ve etkin biçimde takip ederek, fırsat ve tehditleri daha iyi gözlemleme şansını elde ederler.

Bu çalışmada amaç, temel yetenek konusunu irdelemek bu konu ile ilgili Kayseri’de bir alan araştırması yapmaktır. Bu kapsamda öncelikle temel yeteneğin tanımı, özellikleri,

türleri, yararları ve geliştirme süreci ile ilgili genel bilgiler sunulmuş, ardından Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmelerden tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen firmalar üzerinde uygulanan anket çalışması sonuçlarına yer verilmiştir.

1. TEMEL YETENEK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Temel Yetenek Kavramı

Temel yetenek kavramı ilk defa C.K.Prahalad ve Gary Hamel (1990) tarafından Harvard Business Review’da yayınlanan makalede kullanılmıştır. Prahalad ve Hamel temel yetenekleri, “bir organizasyonda farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve çok çeşitli teknolojilerin nasıl entegre edileceği ile ilgili müşterek öğrenmedir” şeklinde tanımlamışlardır (Prahalad ve Hamel, 1990: 1- 8).

Markides ve Williamson ise temel yeteneği “yeni stratejik avantajlar elde etmek için deneyimleri, bilgiyi ve sistemleri bir araya getiren bir katalizör” olarak açıklamışlardır (Markides ve Williamson, 1994: 154).

Temel yetenek düşüncesi organizasyonun gücünü ve kimliğini daha etkili hale getirmek için geliştirilen kavramsal bir araçtır (Sotarauta, 2001: 11).

Türkiye’deki yönetim literatüründe kabul gören ve Tamer Koçel tarafından yapılan tanımlamada ise “temel yetenek (öz, çekirdek yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, bilgi – beceri ve yetenek” şeklinde ifade edilmiştir (Koçel, 2003: 387).

Bu tespitlerden hareketle temel yetenek, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesinde ve farklılık yaratmasında fırsat sağlayan, sahip olduğu maddi ve beşeri kaynaklarını iktisadi bir şekilde kullanmasına olanak veren, hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan yetenekler olarak tanımlanabilir.

1.2. Temel Yeteneğin Özellikleri

Herhangi bir becerinin temel yetenek sayılabilmesi için müşteri yararı, rakiplerden farklılaştırma ve yeni pazarlara girme fırsatı özelliklerini taşıması gerekir (Alayoğlu, 2003: 69; Torkkeli ve Tuominen, 2002: 274).

Temel yetenek işletmenin hitap ettiği müşterileri için farklı bir yarar sunabilme imkânıdır. Örneğin, Honda’nın temel yeteneği güçlü motorudur ve bu onu araba, motor, çim biçme makinelerinde avantajlı hale getirmiştir (Gilgeous ve Parveen, 2001: 219). Bu avantaj Honda’nın müşterilerine rakiplerin sağladığından daha fazla yarar sunmasına imkân vermiştir.

Temel yetenek rakipler tarafından taklit edilebilen fiziksel kapasiteye dayalı olmamalıdır (Holmes ve Hooper, 2000: 248). Bu kapasite sektördeki diğer firmalarda bulunsa bile, bunun temel yetenek olabilmesi için taklit edilme düzeyinin çok düşük olması gerekir. Örneğin, ağır yapı ekipmanları endüstrisi lideri Caterpillar rekabet stratejisinin kaynağı olarak satış sonrası destek ve hizmet kabiliyetini kullanmıştır. Dünyanın her yerinde 24 saat yedek parça ve servis personeli hizmeti sağlamıştır (Javidan, 1998: 60).

Bir yetenek ancak yeni ürün pazarlarına girme fırsatı sağlıyorsa gerçekten bir temel yetenek sayılabilir. Mesela işletme görüntüleme sistemi ile ilgili bir temel yeteneğe sahip olduğunda, aynı zamanda hesap makinesi, minyatür tv seti, diz üstü bilgisayarlar için monitör ve otomobil kontrol paneli gibi çok çeşitli işlere yönelme fırsatı da elde etmiş olur (Gilgeous ve Parveen, 2001: 218).

Temel yetenek ile ilgili literatürde kurumun yeteneklerinin temel yetenek olarak tanımlanabilmesi için daha fazla özellikten bahsedilmektedir. Örneğin, Tampoe temel yetenek kriteri için aşağıdaki özellikleri sıralamıştır (Tampoe, 1994: 68).

1. Firmanın kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel oluşturmalıdır.
2. Rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır.
3. Firmaya özgü ve ender bulunan bir yetenek olmalıdır.
4. Belirli beceriler, kaynaklar ve süreçlerin bir karışımı olmalıdır.
5. Organizasyonun sürekliliğine katkıda bulunacak bir kabiliyet olmalıdır.
6. Bireysel yetenekten daha fazlasını ifade etmelidir.
7. Sonunda nihai ürün haline gelecek temel ürünlerin geliştirilmesine esas olmalıdır.
8. Firmanın stratejik vizyonunun yerine getirilmesinde temel rol oynamalıdır.
9. İşletmenin küçülme, iş ortaklığı (joint-venture), birleşmeler gibi stratejik kararlarında etkin rol oynamalıdır.
10. Pazarlanabilir ve ticari olarak değerli olmalıdır.

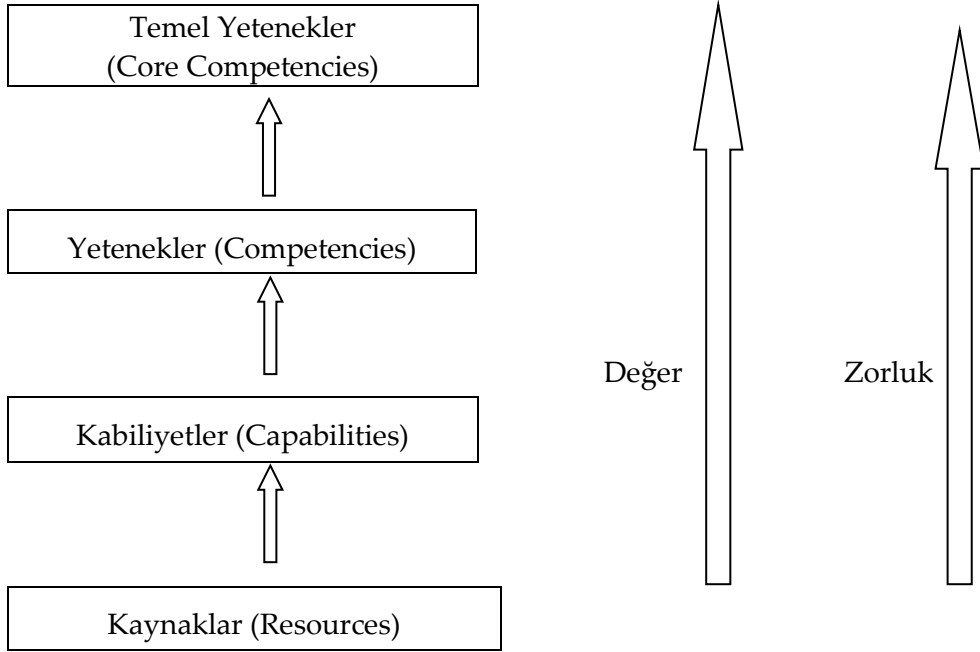
1.3. Temel Yetenek Geliştirme

Temel yeteneklerin etkin olarak yönetilebilmesi için öncelikle yöneticilerin bu yeteneklerin neler olduğu konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu esnada sektörde yer alan tüm rakipler ile karşılaştırma da yapılmalıdır (Edlund, 2001: 3). Bir işletmede temel yeteneklerin geliştirilme sürecinde ayrıntılı listelerden kaçınılması, işletmede

görüş birliğinin sağlanması ve geliştirilen temel yeteneklerin korunması yolunda hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir (Synder ve Ebeling, 2002: 127-129).

Diğer yandan temel yeteneklerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması çevresel faktörlerle uyumluluğuna da bağlıdır. Çok hızlı değişen bir çevredeki yeni oluşumlar bazı temel yeteneklerin çekiciliği ve önemini azaltabileceği için işletmenin değişen çevreye uyumu bu yeteneklerin terk edilmesini gerektirebilecektir. Bu nedenle temel yeteneklerin değişen çevre koşulları ile uyumlu olup olmadıkları analiz edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 121).

İşletmeler temel yeteneklerini geliştirirken yetenekler hiyerarşisinden de yararlanabilirler. Yetenekler hiyerarşisi Şekil 1’de gösterilmiştir (Javidan, 1998: 62; Sotarauta, 2001: 11; Torkkeli ve Tuominen, 2002: 274).



Şekil 1: Yetenekler Hiyerarşisi (Javidan, 1998: 62)

Hiyerarşinin en alt seviyesinde kaynaklar yer alır. Organizasyonun değer zincirindeki girdiler içinde yer alan kaynaklar yeteneklerin geliştirilmesinde de yardımcı olur. Kaynaklar fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak üç grupta kategorize edilebilir. Bu kaynaklardan bazıları (fabrika binası ve ekipmanlar gibi fiziksel kaynaklar) somut, elle tutulabilir kaynaklar iken, bazıları ise (marka gibi) soyuttur (Javidan, 1998: 62).

Hiyerarşinin ikinci seviyesinde firmanın kendi kaynaklarını etkin olarak kullanabilme becerisi olan kabiliyetler yer alır. Kabiliyetlerin ayırddedici özelliği, fonksiyon tabanlı olmalarıdır (Torkkeli ve Tuominen, 2002: 274).

Yetenekler hiyerarşisinin üçüncü seviyesinde yer alan yetenekler, kabiliyetlerin koordinasyonu ve etkileşimi ile oluşur. Çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren bir işletmede yetenekler bir stratejik iş birimi (SİB) içinde know-how ve beceriler seti şeklinde bulunurlar. Örneğin, işletmedeki başarılı yeni ürünler geliştirme yeteneğine sahip olan bir SİB’de bu yetenekler pazarlama kabiliyetleri, üretim kabiliyetleri ve insan kaynakları kabiliyetleri arasındaki etkileşim sonucu oluşabilir (Javidan, 1998: 62).

Hiyerarşinin üçüncü seviyesinde yer alan ve her işletmede bulunabilen yetenekler, ancak nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez nitelik taşıdığıında temel yetenek olarak adlandırılabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 120). Strateji oluşturma konusunda en önemli araçlardan biri olan temel yetenek, bir yandan işletmenin rekabetçi üstünlüklerini artırma, diğer yandan yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirleme açısından işletmeye faydalı olacaktır (Mucuk, 2003: 182). Çoğu zaman hayata geçirilen bir know-how olan yetenek, işletmelerde gerçekleşen “yaparak öğrenme”nin sonucunda ortaya çıkar. Öte yandan temel yetenek, bireysel beceriler, sistemler ve süreçler ile firmanın soyut ve somut kaynakları arasındaki tekrarlanan etkileşimler neticesinde gelişir (Doz, 2002: 64).

1.4. Temel Yetenek Türleri

İşletmelerin sahip oldukları temel yetenek türleri için üçlü bir sınıflandırma yapılabilir (Gilgeous ve Parveen, 2001: 218).

1.4.1. Pazarda Genişleme Stratejileri: Marka yönetimi, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik, teknik destek gibi konularda sahip olunan bu yetenekler firmanın müşterilerle daha yakın ilişkiler kurmalarını sağlarlar.

1.4.2. Güvenilirlik İle İlgili Yetenekler: Bu yetenekler işletmeye rakiplerinden daha fazla esneklik ve güvenilirlik sağlayarak işletme fonksiyonlarında hız kazandırlar. Kalite, zaman yönetimi ve tam zamanında üretim (just in time) gibi yetenekler bu tür yeteneklere örnek olarak verilebilir.

1.4.3. Fonksiyonlar İle İlgili Yetenekler: İşletmeye belirli ürünler ya da hizmetlere yatırım yaparak, onlarla ilgili fonksiyonlarda rakiplere üstünlük sağlayan yeteneklerdir.

1.5. Temel Yetenek Yönetimi

Yetenekler soyut nitelik taşıdıklarından ve ölçülmeleri kolay olmadığından yönetilmeleri de zordur. Karmaşık kurumsal adımlar olarak da nitelendirilebilecek yetenekleri tam olarak açıklayabilmek ve anlayabilmek çaba gerektirir. Bunlar her işletmede farklı şekillerde gelişirler ve genelde gelişme süreçleri açık değildir. Yeteneklerin tespit edilmesini sağlayan öğrenme sözle ifade edilemediği için de paylaşılması ve iletilmesi zordur (Campbell ve Luchs, 2002: 17). Bu nedenle işletmede temel yeteneklerin yönetilmesi hususu üzerinde titizlikle durulmalıdır.

Bir işletmede temel yetenek yönetimi beş aşamada gerçekleştirilebilir. Bu aşamaları kısaca aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Torkkeli ve Tuominen, 2002: 276-278).

1.5.1. Mevcut Temel Yeteneklerin Tanımlanması

Bu aşamada öncelikle temel yeteneklerin özellikleri, çeşitleri, yararları konusunda bilgi sahibi olunmalıdır. Ardından edinilen bilgiler doğrultusunda işletmede hangi yeteneklerin temel yetenek olarak tanımlanabileceği kararlaştırılmalıdır.

1.5.2. Temel Yetenek Geliştirmek İçin Yapılacak İşlerin Belirlenmesi

Bir işletmenin yetenek geliştirmek için yapması gerekenler stratejik mimari* tarafından kararlaştırılır. Bu aşamada yetenek-ürün matrisi (competence-product matrix) sıklıkla kullanılan bir araçtır. Bu matris mevcut ve yeni ürün pazarları arasında, mevcut ve yeni temel yeteneklerin ayrılmasında yardımcı olur.

* **Stratejik Mimari:** İşletmede yapılan faaliyetler ve çalışanlar gibi iç dinamiklerin yanında tedarikçiler, müşteri ve tüketicilerden oluşan dış dinamiklerin koordine edilmesi, bir sistem ve ilişki zinciri olarak düzenlenmesi çalışmalarına stratejik mimari adı verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 380).

		İlk Artı 10 (Premier Plus 10)	Mega Fırsatlar (Mega Opportunities)
TEMEL	Yeni	Mevcut pazardaki üstünlüğü korumak ve geliştirmek için ihtiyaç duyulan yeni temel yetenekler nelerdir?	Geleceğin heyecan verici pazarlarına katılmak için ihtiyaç duyulacak yeni temel yetenekler nelerdir?
YETENEK	Mevcut	Boşlukları Doldurma (Fill in the Blanks)	Beyaz Alanlar (White Spaces)
		Mevcut temel yeteneklerle mevcut pazardaki pozisyonu geliştirmek için fırsatlar nelerdir?	Mevcut temel yeteneklerin yeniden düzenlenmesiyle yaratılacak yeni ürün ya da hizmetler nelerdir?
		Mevcut	Yeni
		PAZAR	

Şekil 2: Yetenek-Ürün Matrisi

Boşlukları Doldurma (Fill in the Blanks): İşletmenin mevcut temel yetenek portföyündeki ürünleri ya da hizmetleri gösterir. Yeteneklerle desteklenen nihai ürün piyasalarında, şirketin özel ürün piyasasındaki pozisyonunu güçlendirecek fırsatları tanımlar.

İlk Artı 10 (Premier Plus 10): Buradaki soru, işletmenin 5-10 yıl içinde müşteriler tarafından ilk tedarikçi olarak görülmesini temin etmek için bugün hangi temel yetenekleri geliştirmesi gerektiğidir. Amaç, hangi yeni yeteneklerin desteklemek için geliştirileceğini anlamak ve şirketin mevcut pazardaki payını sürdürmektir.

Beyaz Alanlar (White Spaces): Mevcut temel yeteneklerle ürün pazarında fırsatların tükenmediği anlamına gelir. Amaç, mevcut temel yeteneklerle yeni ürün pazarları içinde fırsatlar yaratmaktır.

Mega Fırsatlar (Mega Opportunities): İşletme şimdiki piyasa pozisyonu ya da yeteneklerini tamamen ortadan kaldırmadan özellikle çekici ya da önemli görünüyorsa bu gibi fırsatları seçebilir.

1.5.3. Yeni Temel Yetenekler Geliştirmek

Temel yetenek geliştirmenin üçüncü aşaması yeni temel yetenekleri geliştirmektir. Belirli bir temel yetenek alanında dünya lideri olmak uzun zaman alacağı için işletmele-

rin ilk olarak hangi temel yetenekleri tanımlayacakları ve sürdürecekleri noktasında uzlaşa sağlaması gerekir. İkinci olarak ise yetenek geliştirme sorumluluğundaki yönetim takımının kararlılığı büyük önem arz etmektedir.

1.5.4. Temel Yetenekleri Yayımak

Bir SİB’e ait yeteneğin diğerlerine de yayılması personeller arasında gerçekleştirilen toplantılarda bilgi ve tecrübenin aktarımı ile gerçekleşir. Yeteneğin yayılması ve kurumsallaşması ancak gerekli becerilere sahip bireylerin bunları paylaşmaya istekli olması ve örgütsel öğrenmeye katılmaları halinde işlevsel hale gelir. Örneğin, IKEA uluslararası büyüme yolunda adımlarını hızlandırmak adına başarılı bir uygulamaya imza atmıştır. Bu yaklaşımda yeni mağazaların açılması, planlanması, inşaatı, reklâm, satın alma gibi tüm faaliyetleri merkezde bulunan uzmanlaşmış ekipler tarafından yürütülmektedir. Bu ekip ilk yıl mağaza yönetimini de gerçekleştirerek, sonrasında bu işi daha yerel bir takıma devredip, yeni bir mağaza projesine başlar. Bu proje için IKEA’da çalışan ve işletme kültürüne haiz olan potansiyeli yüksek kişiler gayri resmi olarak seçilir. Bu yaklaşım mağaza yönetimi yeteneklerine yoğunluk ve derinlik kazandırmayı ve de bu yeteneklerin bir yıl içinde yerel takımlara yayılması avantajını beraberinde getirmektedir. IKEA’nın bu yaklaşımı yeni yetenekler geliştirmek yerine mevcut yetenekleri yaymanın daha önemli olduğu varsayımı üzerine odaklanılmıştır (Doz, 2002: 69-70).

1.5.5. Temel Yetenek Liderliğini Korumak ve Savunmak

Temel yetenek yönetiminin en son aşaması onları korumak ve savunmaktır. Globalleşen dünyada işletme sahip olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için temel yeteneklerini korumalı, onları değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenlemeli ve geliştirmelidir.

1.6. Temel Yeteneğin Yararları

Michael Porter’ın rekabet analizi içerisinde yer alan pazara giriş engelleri arasında temel yetenek de düşünülebilir. Zira faaliyet gösterilen sektördeki önemli bir konuda işletmenin sahip olduğu temel yetenek, diğer işletmelerin o sektöre girmesinde önemli bir engel oluşturur. Böylece işletme söz konusu sektörde daha rahat hareket edebilir (Petts, 1997: 558).

Temel yeteneğin işletmelere sağladığı bir başka önemli yararı da maliyet avantajıdır. İşletme sahip olduğu kaynakları temel yetenekleri ile ilgili faaliyetlere yönlendirip, bunlar dışındaki işleri dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla başka firmalara devretmek suretiyle maliyet tasarrufu elde edebilecektir (Ambrosini, Johnson ve Scholes, 1998: 5).

Diğer yandan işletmelerin belirli konularda temel yeteneğe sahip olmasının performansları üzerinde de olumlu katkıları olacaktır. Nitekim Duysters ve Hagedoorn (2002) tarafından bilgisayar endüstrisinde yapılan bir araştırmada teknolojik alanda temel yeteneğe sahip olan firmaların bu yeteneklerinin derinliği ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Duysters ve Hagedoorn, 2002: 78).

Sahip olunan temel yetenek işletmeye ilgili alanda en iyi olma fırsatını sağladığı için sadece ülke içine değil global pazarlara da ürün ya da hizmet sunma fırsatını beraberinde getirecektir (Fischer, Jahn ve Teich, 2004: 593). Ayrıca belirli konularda temel yetenek geliştirmek işletmeye yeni pazarlara girme konusunda da yardımcı olacaktır (Major, Asch ve Cordey-Hoyes, 2001: 104).

Öte yandan temel yeteneklerin belirlenmesi işletmeye belirli bir istikamet kazandıracaklığı için belirsizlik koşullarını azaltıp, vizyona ulaşmasında da etkili olacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Temel yetenek konusunda oldukça sınırlı sayıda uygulamalı çalışma bulunmaktadır. Sınırlı sayıdaki bu çalışmaların önemli bir kısmı temel yetenek ile performans ilişkisini incelemektedir (De Carolis, 2003: 27-50; Duysters ve Hagedoorn, 2000: 75-91; Eren, Alpkan ve Erol, 2005: 201-224; Zehir ve Acar, 2005: 15-34).

Bu konuda yapılan bir çalışmada temel fonksiyonel yetenekler ile işletmenin performans boyutları arasındaki ilişki anket uygulaması yöntemiyle incelenmiştir. Amasya, Tokat ve Çorum illerinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri ile yapılan çalışmada 221 anket formu kullanılmıştır. Temel fonksiyonel yetenekler olarak üretim ve pazarlama yeteneği ve performans boyutları olarak ise yenilik ve finansal performans ele alınmıştır. Analiz sonucunda üretim ve pazarlama yeteneğinin firmanın yenilik ve finansal performansını etkilediği, aralarında pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Eren, Alpkan ve Erol, 2005: 201-224).

Özkanlı tarafından çevirisi yapılan bir çalışmada ise temel yeteneğin Ar-Ge ve ortak ilişki geliştirme konusundaki etkileri incelenmiştir. Saha araştırmasının Amerika ve Avrupa’da yapılan 40 adet görüşmeye dayandığı çalışmada temel yetenek geliştirme yolları içsel olarak geliştirme, dışarıdan tedarik etme ve işbirlikleri ile oluşturma olmak üzere üç başlıkta değerlendirilmiştir (Özkanlı, 2006: 71-82).

Spesifik olarak iki farklı işletmenin temel yeteneklerinin incelenmesi ve bu yeteneklerin ittifak oluşturmadaki etkisini incelemek amacıyla Karakılıç tarafından 2009 yılında bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada incelenen şirketlerin (Tariş Pamuk Birliği ve OPET) üst düzey yöneticileri ile yapılan çalışma neticesinde stratejik ittifak ge-

liştirilmesinde temel yeteneklerin çok önemli bir rolü olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin birbirlerini tamamlar nitelik arz ettiği ve bu durumun da ittifakın başarısında önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karakılıç, 2009: 200-214).

Ji tarafından yapılan bir başka çalışmada ise müşteri değeri ile temel yetenek ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmada temel yeteneğin değerlilik, heterojenlik, ölçülebilirlik ve sabitlik olmak üzere dört özelliğe sahip olduğu vurgulanarak, müşteri değeri yaratılabildiğinde en önemli faktörlerden birinin kurumsal temel yetenekler olduğu ifade edilmiştir (Ji, 2012: 1894-1898).

Temel yeteneğin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilme konusundaki etkili olduğunu iddia eden bir çalışmada ise, Endonezya’nın Wajo bölgesinde faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerden hangisinin bölgenin temel yeteneğini oluşturduğunu ortaya çıkarabilmek amacıyla anket, derinlemesine mülakat, halk oylaması ve odak grup görüşmeleri yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre ilgili bölgede temel yetenek olan faaliyetin ipek dokumacılığı olduğu anlaşılmıştır (Mappigau ve Hastan, 2012: 160-167).

Temel yetenek farkındalığının turizm sektöründeki durumunu inceleyen bir çalışma Eker ve Zengin tarafından yapılmıştır. Çalışmanın amacı temel yetenek kavramının turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri açısından farkındalığını değerlendirmek, bu işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklere verdikleri önem derecesini tespit etmek ve bu yetenekleri geliştirmek için hangi stratejileri uyguladıklarını tespit etmektir. Bu amaçla 6 farklı konaklama işletmesinin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre mülakat yapılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun temel yetenek hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları anlaşılmıştır (Eker ve Zengin, 2016: 1-14).

Temel yetenek konusunda yapılan bir başka çalışmada ise temel yetenek ve yenilik ilişkisi ve bu ilişkide insan kaynakları yönetim yeteneğinin rolü incelenmiştir. Bu çalışmada temel yetenek belirleyicileri olarak yaygınlaştırılabilirlik, taklit edilemezlik ve müşteri değeri ele alınmıştır. Bu temel yetenek unsurlarının yenilik üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek amacıyla Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 122 küçük ve orta ölçekli işletmeden elde edilen 192 anket analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre temel yetenek belirleyicileri ile yenilik arasında olumlu bir ilişki olduğu, yenilik performansına en fazla katkı sağlayan temel yetenek boyutunun ise taklit edilemezlik algısı olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca temel yetenek ve yenilik ilişkisinde insan kaynakları yönetim yeteneğinin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Özbağ, 2017: 1-26).

3. İŞLETMELERİN TEMEL YETENEKLERİNİN TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzün iş dünyasında geçmişe nazaran daha yoğun ve farklı boyutlara ulaşan bir rekabet yaşanmaktadır. Bu durum ise firmaların bir veya birkaç konu üzerinde temel yetenek sahibi olmalarının önemini artırmaktadır. Zira temel yetenek işletmeye farklılık avantajı sağlayacağından rekabet üstünlüğü elde etmesinde yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) temel yeteneklerinin farkında olup olmadıklarının ve genel anlamda temel yetenekle ilgili tutumlarının tespit edilmesidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örnekleme, Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyette bulunan firmalardan tesadüfi örnekleme ile seçilen 90 KOBİ’dir.

Araştırmada veriler tarafımızdan geliştirilen bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerin temel yeteneklerinin farkında olup olmadıklarına yönelik yedi adet çoktan seçmeli ve bir adet açık uçlu soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise işletmelerin temel yetenekle ilgili tutumlarını belirlemek üzere 5’li Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanan sekiz ifade yer almaktadır. Bu sorular dışında işletmelerin hangi sektörde faaliyet gösterdiği, anketi yanıtlayan kişinin işletmedeki görevi ve çalışma süresine ilişkin anket formunda üç soruya daha yer verilmiştir.

Verilerin toplanması aşamasında randevu alınarak gidilen işletmelerde ilgili kişilerle yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere İlişkin Bulgular

Ankete katılan firmaların yer aldıkları sektörü tespitiye yönelik olarak sorulan soruya ait sonuçlarla ilgili frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Sektörler	Frekans (f)	%
Gıda, içki ve tütün sanayi	5	5,5
Orman ürünleri ve mobilya sanayi	25	27,8
Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi	15	16,7
Metal, metal eşya, makine-teçhizat ve mesleki aletler sanayi	25	27,8
Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayi	5	5,5
Diğer	15	16,7
Toplam	90	100,0

Tablodaki diğer grubunda yer alan firmalar matbaacılık ve ısıtma sektöründe faaliyet göstermektedirler.

3.3.2. İşletmelerin Temel Yetenek Sahibi Olup Olmadıklarına İlişkin Bulgular

İşletmelere sorulan “sizi rakiplerinizden farklılaştıran ve başarılı kılan bir özellik (temel yetenek) var mı?” şeklindeki soruya alınan yanıtlarla ilgili frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Ankete Katılan İşletmelerin Temel Yetenek Sahibi Olup Olmadığı

Temel Yetenek	Frekans (f)	%
Evet (Var)	75	83,3
Hayır (Yok)	15	16,7
Toplam	90	100,0

Tabloda görülen temel yeteneğe sahip olmadığını ifade eden 15 firmadan 5’i gıda sektöründe, 5’i metal eşya sektöründe, 5’i ise ısıtma sektöründe faaliyet göstermektedir.

3.3.3. Temel Yetenek Sahibi Olmayan İşletmelere İlişkin Bulgular

Temel yetenek sahibi olmadığını beyan eden işletmelerde, kendilerini rakiplerinden farklılaştıran bir özelliğin oluşmamasında etkili olan faktörlere ilişkin bulgularla ilgili frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3’deki gibidir.

Tablo 3: Temel Yeteneğin Oluşmamasında Etkili Olan Faktörler

Etkili Olan Faktör	Frekans (f)	%
Finansal kısıtlamalar	--	--
Ülkenin ekonomik koşulları	5	33,3
Yeterli sayıda kalifiye elemana sahip olunmaması	--	--
İhtiyaç duyulmaması	10	66,7
Diğer	--	--
Toplam	15	100,0

Bir temel yeteneğe sahip olunmamasının firma açısından olumsuz etkilerinin olup olmadığına ilişkin sorulan soruya alınan yanıtlarla ilgili frekans ve yüzde dağılımlarına ise Tablo 4’de yer verilmiştir.

Tablo 4: Temel Yeteneğe Sahip Olunmamasının Olumsuz Etkilerinin Varlığı

Etkili Olan Faktör	Frekans (f)	%
Evet (Var)	10	66,7
Hayır (Yok)	5	33,3
Toplam	15	100,0

Temel yeteneğe sahip olmamanın işletmeleri açısından olumsuz etkilerinin olduğunu belirten 10 firma, bu olumsuzluğun yüksek maliyet ve düşük kar olduğunu ifade etmişlerdir.

3. 3. 4. Temel Yeteneğe Sahip Olan İşletmelere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki işletmelerden temel yeteneğe sahip olanların hangi konularda temel yeteneklerinin olduğuna ilişkin sorulan soruya alınan yanıtlarla ilgili frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Sahip Olunan Temel Yetenek Tanımı

Özellikler	Frekans (f)	%
Düşük maliyet	--	--
Kaliteli ürün	58	45,3
Yaygın dağıtım ağı	12	9,4
Satış sonrası hizmet etkinliği	21	16,4
Tutundurma faaliyetleri	2	1,6
Sahip olunan teknoloji	9	7,0
Sahip olunan insan kaynakları	10	7,8
Fiyatlandırma stratejileri	2	1,6
Tanıtım ve reklâm faaliyetleri	3	2,3
Marka/firma bağlılığı	4	3,1
Diğer	7	5,5
Toplam	128*	100,0

Tabloda görüldüğü gibi firmaların çoğunluğu (%45,3) ayırt edici özelliklerinin ürettikleri kaliteli ürün olduğunu belirtmişlerdir.

Söz konusu özelliklerin tespiti için özel bir çalışma yapıp yapılmadığı ile ilgili sorulan soruya ise ankete katılan firmalardan 65 tanesi (%86,7’si) “evet”, 10 tanesi (%13,3’ü) ise “hayır” yanıtını vermişlerdir.

Temel yeteneklerin tespiti için özel bir çalışma yaptıklarını belirten firmaların yürüttüğü çalışmalar ile ilgili bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Temel Yeteneğin Belirlenmesi İçin Yapılan Çalışmalar

Çalışmalar	Frekans (f)	%
Uzmanların/danışmanların görüşüne başvuruldu.	20	21,3
SWOT analizi yapıldı.	19	20,2
Rakip firmalarla karşılaştırmalar yapıldı.	35	37,3
Yöneticilerin tecrübelerinden yararlandı.	10	10,6
Diğer	10	10,6
Toplam	94*	100,0

Tabloda yer alan diğer seçeneğine alınan yanıtlar, müşterilerden gelen geri dönüş ve Ar-Ge çalışmaları şeklindedir.

Sahip olunan temel yeteneğin rakipler tarafından taklit edilmemesi için ne tür çalışmalar yapıldığı ile ilgili sorulan açık uçlu soruya alınan yanıtlar; teknoloji ve yenilikleri takip etmek, bayilerden fikir alarak üretim ve yenilik yapmak, patent, kalite kontrol ve ürün çeşitlendirmesi ve son olarak nitelikli çalışan istihdam etmek şeklindedir.

3. 3. 5. Temel Yetenek İle İlgili Tutumlara İlişkin Bulgular

Anket uygulamasına katılan işletmelerin temel yetenek ile ilgili tutumlarının tespitine yönelik olarak, 5’li Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanmış sekiz ifadeye katılım düzeyleri, aşağıda özetlenmiştir.

“Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bir temel yeteneğe sahip olunmalıdır” ifadesine ankete katılan işletmelerin tamamı olumlu yanıt vermişleridir (%50 kesinlikle katılıyorum, %50 katılıyorum). Bu sonuç işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için temel yeteneğe sahip olunması gerektiğinin bilincinde olduklarını göstermektedir.

“Karlılığı artırmak için bizi rakiplerden üstün kılan bir özelliğe sahip olmamıza gerek yoktur” ifadesine ise ankete katılan firmalardan 10’u (%11,1) kesinlikle katılıyorum, 20’si (%22,2) katılıyorum, 5’i (%5,5) kararsızım, 35’i (%39) katılmıyorum ve 20’si(%22,2) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Firmalardan %61,2’sinin bu

* Bazı firmalar birden fazla seçeneği işaretledikleri için sayı, soruya cevap veren firma sayısından fazla görülmektedir.

ifadeye olumsuz yanıt vermeleri, karlılığı artırmak için bir temel yeteneğe sahip olunması gerektiğine inandıklarını göstermektedir. Burada işletmelerin 1/3’ünün bu ifadeye katılıyor olmaları da dikkat çekicidir.

“Piyasada başarı sağlayabilmemiz, rakiplerce taklit edilemeyecek bir temel yeteneğe sahip olmamıza bağlıdır” ifadesine firmalardan 60’ı (%66,6) olumlu yanıt vererek, piyasada başarı sağlanmasında bir temel yeteneğe sahip olmayı önemli bulduklarını belirtmişlerdir.

“Verimliliği artırmak için işletmedeki bazı işlerin başkalarına yaptırılması gerekir” ifadesine araştırmaya katılan işletmelerden 25’inin (%27,9) olumsuz yanıt vermesi söz konusu işletmelerin dış kaynak kullanımına (outsourcing) sıcak bakmadıklarının göstergesidir.

“Sahip olduğumuz temel yetenekler gelecekle ilgili hedeflerimize yön vermektedir” ifadesine işletmelerden 75’i (%83,3) olumlu yanıt vermiş olup, gelecekle ilgili hedeflerinde temel yeteneklerin rolü olduğunu ifade etmişlerdir.

“Başarıyı (performansı) artırmak için işletme bir temel yeteneğe sahip olmalıdır” ifadesine alınan yanıtlar temel yeteneğin başarıyı artırmadaki önemine firmaların inandıklarını göstermektedir.

“Müşterilerin bizi tercih etmesinin nedeni, rakiplerden farklı özelliklere sahip olmamızdır” ifadesine firmalardan 80’inin (%88,8) katılıyor olması, temel yeteneğin müşteri yararı sağlanmasındaki önemini vurgulamaktadır.

“Sektörde sürekliliği sağlayabilmek için temel yetenek geliştirmek şart değildir” ifadesine işletmelerden 30’unun (%33,4) olumsuz yanıt vermesi ilgi çekicidir. Bu firmalar süreklilik için bir temel yeteneğe sahip olmanın gerekli olmadığını düşünmektedirler.

3.3.6. Cevaplayıcılara İlişkin Bulgular

Anketi cevaplayan toplamda 90 kişiden 10’u yönetim kurulu üyesi, 30’u mali işler müdürü, 15’i işletme sahibi, 10’u işletme ortağı, 5’i işletme müdürü, 5’i genel müdür, 5’i genel müdür yardımcısı, 10’u ise insan kaynakları müdürü olarak görev yapmaktadır. Görüldüğü gibi anketi cevaplayanlar, işletmelerin üst yönetim kademesindeki kişilerdir.

Anket uygulamasına katılan cevaplayıcıların %44,5’i 1-3 yıl, %16,8’i 4-7 yıl, %22,2’si 8-11 yıl, %5,5’i 12-15 yıl, %5,5’i 16-19 yıl, %5,5’i ise 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletme yöneticilerinin üzerinde titizlikle durmaları gereken konuların başında, müşteri yararı sağlayan, rakiplerden farklılaştıran, yeni pazarlara giriş imkânı yaratan ve vizyona ulaşmada aracı faktör olarak görev yapan bir temel yetenek geliştirilmesi ve bunun korunması gelmektedir. İşletme kaliteli ürün, insan kaynakları, dağıtım ağı, satış sonrası hizmet gibi konularda temel yetenek geliştirebilir. Ancak bir işletmenin bütün bu konularda temel yetenek sahibi olması beklenemez, sadece en iyi olduğu bir veya birkaç konuda bunu yapmalıdır. Dolayısıyla işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve başarılı olmalarında bir temel yetenek geliştirmeleri ve bunun farkında olmaları çok önemlidir.

Bu çalışmada temel yetenekle ilgili kavramsal çerçevede temel yeteneğin tanımı, türleri, özellikleri, yararları ve geliştirilme süreci ile ilgili teorik bilgiler verildikten sonra Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’ndeki 90 KOBİ üzerinde yapılan anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu temel yetenek sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Bu firmaların sahip oldukları temel yetenekler konusunda ilk sırada kaliteli ürün yer almaktadır. Bunu sırasıyla satış sonrası hizmet etkinliği, yaygın dağıtım ağı, sahip olunan insan kaynakları, sahip olunan teknoloji, tanıtım ve reklâm faaliyetleri ve marka/firma bağlılığı takip etmektedir.

Araştırma kapsamındaki firmalardan temel yeteneğe sahip olanların, bu yeteneğin tespitinde ağırlıklı olarak rakip firmalarla yapılan karşılaştırmalardan yararlandıkları belirlenmiştir. Bu konuda en çok başvurulan diğer iki yöntem ise; uzman/danışman görüşüne başvurmak ve SWOT analizi yapmaktır.

Firmaların temel yetenekle ilgili tutumlarını gösteren bulgulardan hareketle işletmelerin büyük çoğunluğunun temel yeteneğin önemi ve gerekliliğine inandıkları söylenebilir.

Temel yeteneği olmadığını belirten firmalar ise bunun nedeni olarak ihtiyaç duyulmaması ve ülkenin ekonomik koşullarını gerekçe göstermişlerdir. Ayrıca söz konusu firmalar bu durumun yüksek maliyet ve düşük kar şeklinde işletmelerine olumsuz etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Tanımlayıcı nitelikte olan bu araştırma ile Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’ndeki KOBİ’lerin temel yetenekle ilgili tutumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda temel yeteneğin diğer örgütsel kavramlarla olan ilişkisinin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, N., (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları: 42, Yönetim Kitaplığı: 2, Erkan Matbaası, İstanbul.
- Ambrossini, V., Johnson, G., Scholes, K., (1998). Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management, Prentice Hall, Europe.
- Bakırtaş, İ., Bakırtaş, H., (2008). “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 101-119.
- Campbell, A., Luchs, K. S., (2002); Temel Yetenek Tabanlı Strateji, (Çeviren:Ezgi Sungur), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- De Carolis, D. M. (2003). “Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance”, Journal of Management, 29(1), 27-50.
- Diñçer, Ö., (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 6 Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Doz, Y., (2002). “Kurumsal Yenilenme İçin Temel Yeteneği Yönetmek: Temel Yetenekleri Yönetim Teorisine Doğru”, (Editörler: Andrew Campbell ; Kathleen Sommers Luchs), Temel Yetenek Tabanlı Strateji (Çeviren: Ezgi Sungur), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 59-83.
- Duysters, G., Hagedoorn, J., (2000). “Core Competences and Company Performance in The World –Wide Computer Industry”, The Journal of High Technology Management Research, 11(1), 75-91.
- Edlund, M., (2001). “Core Competence Building: The Diversification of GE Medical System into Ultrasound”, Department of Innovation Engineering and Management, Göteborg, Sweden.
- Eker, M., Zengin, B., (2016). “Konaklama İşletmelerinde Temel Yetenek Farkındalığı”. 15. Geleneksel Turizm Sempozyumu. Bildiriler Kitabı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E., Alpkan, L., Erol, Y., (2005). “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Firma Performansına Etkileri”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 7, 201-224.

- Fischer, M., Jahn, H., Teich, T., (2004). “Optimizing The Selection of Partners in Production Networks”, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 593-601.
- Gabor, A., (1991). “Rochester Focuses: A Community’s Core Competence”, *Harvard Business Review*, 69(4), 116-126.
- Good, M., Campbell, A., Alexander, M., (2002). “İşletmeler Arasında Temel Yeteneklere Kaldıraç Gücü Uygulamak”, (Editörler: Andrew Campbell; Kathleen Sommers Luchs), *Temel Yetenek Tabanlı Strateji* (Çeviren: Ezgi Sungur), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 283-292.
- Holmes, G., Hooper, N., (2000). “Core Competence and Education”, *Higher Education*, 40(3), 247-258.
- Javidan, M., (1998), “Core Competence: What Does it Mean in Practice?”, *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Ji, G.,(2012). “Research on Intrinsic Relationship of Customer Value and Corporate Core Competence” *Physics Procedia* 33, 1894 – 1898.
- Karakılıç, N. Y.(2009). “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balance Scorecard Örneği”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 200-214.
- Koçel, T., (2003). *İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Bası*, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Major, E., Asch, D., Cordey-Hayes, M., (2001). “Foresight as a Core Competence”, *Futures*, 33(2), 91-107.
- Mappıgau, P., Hastan, (2012). “Core Competence and Sustainable Competitive Advantage Of Small Silk Weaving Industries(SIs) in Wajo District, South Sulawesi”, *Procedia Economics and Finance*, 4, 160 – 167.
- Markides, C.C., Williamson P. J., (1994). “Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance”, *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue Summer), 149-165.
- Mucuk, İ., (2003). *Modern İşletmecilik, Yenilenmiş 14. Basım*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özbağ, G. K., (2017). “Kaynak Tabanlı Yönetim, Temel Yetenek ve Yenilik İlişkisinde İnsan Kaynakları Yönetim Yeteneklerinin Aracı Rolü”. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, Cilt. 6, Sayı. 1, 1-26.

- Özkanlı, Ö., (2006). “Temel Yetenekler, Ar-Ge Yönetimi ve Ortak İlişkiler”. Eğitim ve Bilim, Cilt. 31, Sayı. 141, 71-82.
- Petts, N. (1997). “Building Growth on Core Competences A Practical Approach”, Long Range Planning, Vol.30, No.4, 551-561.
- Prahalad, C.K., Hamel G., (1990). “The Core Competence Of The Corporation”, Harvard Business Review, May-June, 79-91.
- Sotarauta, M., (2001). “Building Knowledge-Based Core Competencies and Leadership in the Flowing World”, Regional Transitions: European Regions and the Challenges of Development, Integration and Enlargement Regional Studies Association International Conference City of Gdansk Poland, 15th-18th September 2001.
- Synder, A., V., William E. H., (2002). “Bir Şirketin Gerçek Temel Yeteneklerini Hedeflemek” (Editörler: Andrew Combelt – Kathleen Sommers Luchs), Temel Yetenek Tabanlı Strateji (Çeviren:Ezgi Sungur), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 121-130.
- Tampoe, M., (1994). “Exploiting the Core Competences of Your Organization”, Long Range Planning, Vol.27, No.4, 66-77.
- Torkkeli, M., Tuominen M., (2002). “The Contribution of Technology Selection To Core Competencies”, International Journal of Production Economics, 77, 271-284.
- Ülgen, H., Mirze S.K., (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Bası, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Zehir, C., Acar Z. A., (2005). “Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 7/3, 15-34.