

KAYNAKLARA DAYALI REKABET MODELİ VE STRATEJİK DEĞERLER OLARAK KAYNAK VE YETENEKLERİN ANALİZİ

*Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL**

ÖZET

Kaynağa-dayalı rekabet modeli işletmelerin sahip oldukları ve yararlandıkları kaynakların rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırır. Bu model stratejik yönetimdeki yeni bir bakış açısını yansıtmaktadır. Modelin temel varsayımı, kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajının ve işletme performansının yaşamsal belirleyicileri olduğudur. Fakat tüm kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajının kaynakları değildir. Bir kaynak işletmenin stratejisine temel oluşturabiliyorsa rekabet avantajını destekleyebilir. Bu kaynaklar stratejik değerlerdir. Stratejik değerler nadirlik, taklit edilemezlik, ikame edilemezlik ve dayanıklılık gibi rekabetçi özelliklere sahiptir. Bu özellikler, fiziksel kaynaklardan çok bir işletmenin rekabet avantajı sağlayan yeteneklerinde bulunmaktadır.

ABSTRACT

The resource-based competition model examines the effects of firms' resources on their competitive advantage. This model has a new point of view in strategic management. This model's fundamental assumption is that resources of the firms are the crucial determinants of the competitive advantage and the performance of those firms. But not all the resources of the firms are the resources that creates sustainable competitive advantage. If a resource provides a basis for a firms' strategy, it can create competitive advantage for these firm these resources are strategic assets. Strategic assets have some features such as scarcity, inimitability, sustainability, an nonsubstituable. Usually, a firm's competences that creates competitive advantage have features, not the tangible resources.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

I. GİRİŞ

Gelecek için rekabet etmek, işletmelerin yeni kar kaynakları yaratması ve bunların sürekliliğinin sağlanması ile mümkündür. Kaynakların rekabet avantajını desteklemedeki sürekliliği, stratejik değer niteliğini taşımalarına bağlıdır. Bu durumda tüm kaynakların işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada pozitif bir katkısı olduğunu söylemek mümkün değildir. Kaynakların rekabet avantajını destekleme-de sürekli bir etkiye sahip olabilmesi, stratejik değer niteliğini taşımalarına bağlıdır. Stratejik değerler işletmelerin rekabetçi güçlerinin temelini oluşturur. Bu nedenle kaynağa dayalı rekabet modelinin varsayımlarını test etmede kaynaklardan çok stratejik değerleri dikkate almak gerekir. Çalışmada kaynağa dayalı rekabet modelinin gelişimi ve varsayımları üzerinde durulduktan sonra, stratejik değerler olarak kaynak ve yeteneklerin analizi konusuna yer verilecektir. Kaynak ve yeteneklere stratejik değer boyutunu kazandırabilecek rekabetçi özellikler ele alındıktan sonra, modelin varsayımları değerlendirilecektir.

II. KAYNAKLARA DAYALI REKABET MODELİNİN GELİŞİMİ VE VARSAYIMLARI

A) KAYNAKLARA DAYALI REKABET MODELİNİN GELİŞİMİ

Kaynaklara dayalı modeller (resource-based model) son yıllarda işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran faktörleri anlamada alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Modele göre, bir işletme sahip olduğu kaynaklara eşdeğerdir¹. Kaynaklar ise stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında işletmeyi güçlü kılan tüm varlıklar, yetenekler ve örgütsel süreçlerdir².

Kaynaklara dayalı model işletmelerin stratejilerine ve performanslarına temel oluşturan kaynak ve yeteneklerini (resources

¹ T.K. DAS ve Bing-Sheng THENG, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances" *Journal of Management*, C.26, S.1 (2000) s.32.

² Kennet E. MARINO, "Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities", *Academy of Management Executive*, C.10, S.3 (1996) s.40.

and capabilities) birleştirmek yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamaları görüşüne dayanır. Modele göre, bir işletmenin başarısı, sahip olduğu ya da yararlandığı kaynak ve yetenekleri rakiplerinden daha yüksek kazanç sağlayabilecek stratejik değerlere dönüştürme becerisine bağlıdır.

Stratejik yönetime yeni bir bakış açısı kazandırması nedeniyle kaynaklara dayalı rekabet modeli özellikle 1990'lı yılların başından bugüne ilgi duyulan konulardan biri olmuştur. Literatürde kaynak merkezli teori (resource-based theory) ya da firmanın kaynak merkezli görünümü (resource-based view of the firm) gibi anlamca birbirine yakın olan terimlerle adlandırılmaktadır³. Rekabet üstünlüğünün sürekliliğini sağlayacak kaynak ve yetenekler üzerinde odaklanması nedeniyle model, bu çalışmada "kaynaklara dayalı rekabet modeli" biçiminde isimlendirilmiştir.

Kaynaklara dayalı rekabet modelinin Birger Wernerfelt'in 1984 yılında yaptığı çalışmalara dayandığı konusunda yaygın bir görüş birliği vardır. Ancak, konuyla ilgili incelemelerde bu yaklaşımın çıkış noktasının, ekonomist Edith T. Penrose'nin, 1959 yılında yayınlanan "The Theory of the Growth of the Firm", adını taşıyan çalışması olduğu konusunda önemli bulgulara rastlandı⁴. Penrose'nin kitabı, özellikle kaynak merkezli yaklaşımın temellerini atması yönünden yönetim bilimine önemli bir katkı olarak kabul edilmektedir. Bir işletmenin büyüklüğünü "kaynaklar yaklaşımı" boyutu ile inceleyen Penrose'nin görüşleri, hem kayanağa dayalı rekabet modeline, hem de büyüme stratejilerine klasik bir temel oluşturmuştur⁵. Buna karşılık kaynaklara dayalı rekabet modeline ilişkin modern yaklaşım döneminin Wernerfelt ile başladığını

³ Marta F. OLALLA, "The Resource-Based Theory and Human Resources", *International Advances in Economic Research*, C.5, S.1 (Şubat, 1999) ss.84-93; Birger WERNERFELT, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, C.5, (1984) ss.171-180; David COLLINS ve Cynthia MONTGOMERY, "Competing on Resources Strategy in the 1990s" *Harvard Business Review*, (Temmuz-Ağustos, 1995) s.121.

⁴ Joseph T. MAHONEY-Rajendran PANDIAN, "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, C. 13 (1992) s.363; OLALLA, s.84.

⁵ Yasemin Y. KOR-Joseph T.MAHONEY, "Penrose's Resource-Based Approach: The Process and Product of Research Creativity", *Journal of Management Studies*, C. 37, S.1 (Ocak, 2000) s.109.

belirtmek doğru olacaktır. Kaynakların bir işletmenin güçlü ve zayıf taraflarının belirleyicisi olduğunu ifade eden Wernerfelt, kaynakları sabit varlıklar, tasarım yetenekleri ve organizasyon kültürü biçiminde sınıflandırarak, bu kaynakların işletme stratejisi açısından kritik önemini incelemiştir⁶.

Wernerfelt'in ardından, işletmelerin kaynak ve yeteneklerinin rekabet üstünlüğünün sürekliliğini sağlamadaki etkisini inceleyen çalışmalar hız kazanmıştır. 1990 yılından Gary Hamel'in C.K. Prahalad ile birlikte yazdığı "Şirketin Temel Yeteneği" (The Core Competence of the Corporation) isimli makale, işletme stratejilerinin çıkış noktalarının sahip oldukları temel yeteneklere dayalı olduğunu gözler önüne sermesi bakımından, modelin gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur⁷.

1990'lı yıllarda Robert M. Grant, modeli strateji belirleme süreci açısından incelemiştir⁸. Grant, dış çevredeki fırsatlara bağlı olarak işletmenin kaynak ve yeteneklerini en etkin bir biçimde kullanabileceği bir strateji seçimi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Robert Hall 1987 ve 1990 yıllarında İngiltere'de farklı endüstri işletmelerindeki 847 tepe yöneticisini kapsayan araştırma bulgularından yararlanarak, işletme kaynaklarını rekabet üstünlüğü sağlama kapasitesine ve stratejik önemine göre sınıflandırmıştır. Hall'a göre bir kaynağın rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için nadir, taklit edilemez, sürekli ve ikame edilemez özelliklere sahip olması gerekir⁹. Bu nedenle, fiziki kaynak olarak nitelendirilen teknolojilerin uzun dönemde işletmeye üstünlük kazandıramayacağı, yoğun rekabet ortamında teknolojilerin zamanla rakipler tarafından taklit edilebileceği görüşünden hareket ile fiziki olmayan kaynakların stratejik önemi bakımından daha değerli olduğu öne sürülmüştür.

⁶ Birger WERNERFELT, "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, C. 14, S.3 (Bahar, 1989) ss.4-5.

⁷ C.K. PRAHALAD-Gary HAMEL, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (Mayıs-Haziran, 1990) ss.79-91.

⁸ Robert M. GRANT, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review* (Bahar, 1991)

⁹ Richard HALL, "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, C.13, (1992) s.139.

Bu çalışmaların dışında, Jay B. Barney (1991) ve Margaret Peteraf (1994) kaynaklara dayalı rekabet modelinin gelişimine katkıda bulunan akademisyenler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, modelin farklı boyutlarda incelendiği teorik ve ampirik çalışmaların sayısında sürekli bir artış gözlenmektedir.

B) KAYNAKLARA DAYALI REKABET MODELİNİN VARSAYIMLARI

1980'li yıllar boyunca stratejik yönetimdeki gelişmeler, genellikle strateji ve dış çevre arasındaki bağlantı süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yoğunlaşmanın en çarpıcı örnekleri Michael Porter'in sektör analizi ve rekabet gücünü etkileyen çevresel faktörlere ilişkin çalışmaları olmuştur. Buna karşılık strateji ile işletmenin kaynak ve yetenekleri arasındaki ilişki yeterli düzeyde incelenmemiştir¹⁰.

Geleneksel strateji anlayışının işletmeleri homojen bir bakış açısıyla değerlendirmesine karşılık, kaynağa dayalı model, işletmelerin heterojen özelliklere sahip oldukları varsayımında bulunur. Hiç bir işletme diğerlerine benzememektedir. Çünkü her işletmenin yaşadığı deneyimler birbirinden farklıdır. Sahip oldukları kaynak ve yeteneklerdeki farklılıklar, bir işletmenin ne kadar etkin ve verimli bir performans göstereceğini belirler. Daha iyi kaynaklara ve bu kaynakları etkin bir biçimde kullanma yeteneğine sahip işletmeler, daha başarılı olabilirler¹¹.

Geleneksel strateji anlayışının hareket noktalarından bir olan endüstriyel organizasyon ekonomisi, endüstri çekiciliğinin yüksek karlar sağlamanın temeli olduğunu vurgular. Buna göre cazip endüstrilerde yer almak, endüstri yapısını ve rakiplerin davranışlarını etkileme yoluyla rekabetçi baskıları azaltmaya bağlıdır¹². Buna karşılık kaynağa dayalı rekabet modeli, bir işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere dayalı olarak iç çevresinin stratejik faaliyetlere yönelmede, en az dış çevre kadar önemli olduğu görüşü üzerine kurulmuştur. Böylece dış çevre koşulları ve rekabetin baskısı

¹⁰ GRANT, s.114.

¹¹ COLLINS-MONTGOMERY, s.122.

¹² GRANT, s.117.

tarafından etkilenen bir stratejiyi uygulamak için gerekli kaynak ve yetenekleri birleştirmekten çok, bir işletmenin farklılık yaratabileceği kaynak ve yeteneklerin stratejiye temel oluşturduğu öne sürülmüştür. Strateji belirleme sürecindeki bu yaklaşım, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri dış çevredeki fırsatlara bağlı olarak etkin bir biçimde değerlendirmesini sağlar¹³.

Kaynağa dayalı model, rekabetçi strateji parametrelerini endüstri çevresine göre belirlemek yerine işletmelerin bir araya getirdikleri kaynakları dikkate alır¹⁴. Modele göre, işletmelerin performanslarındaki farklılıklar, bir endüstrinin yapısal özelliklerinden çok, kaynak ve yeteneklerini kazançlarının temelini oluşturan bir strateji çevresinde bütünleştirmelerine bağlıdır¹⁵. Bir işletmenin performansının sürekli olarak bulunduğu endüstri özellikleriyle ilişkilendirilmesi, bir anlamda aynı endüstride bulunan işletmelerin benzer fırsatlara sahip oldukları düşüncesini açığa çıkarır. Böyle bir yaklaşım aynı endüstride olup benzer fırsatlara sahip işletmeler arasındaki performans farklılıklarını açıklamada yeterli değildir. Bu aşamada endüstrinin sunduğu fırsatlar ve kaynaklar arasındaki ilişki ile işletmenin farklılık yaratma yeteneğini bütünleştiren daha kapsamlı bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Kaynağa dayalı rekabet modeli bu noktada daha fazla işlerlik kazanabilir.

Kaynağa dayalı rekabet modelinin bir başka varsayımı da kaynakların bir endüstride yer alan işletmeler arasındaki dağılımının simetrik olmadığıdır. Simetrik olmayan dağılım, işletmeler açısından kaynağa dayalı bir avantaj ya da dezavantaj biçiminde ortaya çıkmaktadır¹⁶. Kaynak dağılımındaki bu durum, aynı zamanda belirli endüstride yer alan işletmelerin benzer fırsatlara sahip olsalar bile, bu fırsatları değerlendirme yeteneklerinin ve sahip oldukları kaynakların farklı bir başka deyişle heterojen özellikler gösterdiklerini açıklamaktadır.

¹³ Michael HITT ve diğerleri, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South Western, Cincinnati, 1999, s.20.

¹⁴ DAS-THENG, s.32.

¹⁵ Michael HITT ve diğerleri, s.22.

¹⁶ Michael MICHALISIN, "In Search of Strategic Assets", *International Journal of Organization Analysis*, C. 5, S.4 (Ekim, 1997) s.362.

III. STRATEJİK DEĞERLER OLARAK KAYNAK VE YETENEKLERİN ANALİZİ

Bir işletmenin bulunduğu endüstri standartlarının üzerinde performans göstermesi halinde, genellikle rekabet avantajına ulaştığı kabul edilir. Rekabet avantajını sürdürebilmek, işletmenin sahip olduğu kaynaklara bağlıdır . Bu varsayımı test etmenin en büyük güçlüğü stratejik değer taşıyan kaynakların belirlenmesidir. Çünkü tüm kaynaklar rekabet avantajını sağlama özelliğine sahip değildir. Ayrıca herhangi bir endüstride ya da alanda stratejik önemi olan bir kaynağın tüm endüstri dalları için aynı özelliği taşıdığını söylemek mümkün değildir. Belirli bir endüstride değerli olan bir kaynak, başka bir endüstride aynı ölçüde değerli olmayabilir¹⁷.Değişen rekabet koşulları, yönetim anlayışı ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak, geçmişte stratejik açıdan değerli olarak kabul edilen birçok fiziki kaynak bugün artık eski değerini yitirmeye başlamıştır. Geçmişte finansal güç, fiziki teknoloji, hammadde gibi üretim faktörleri rekabetin temel kaynakları olarak kabul edilmekteydi. Bugün finansal gücü ve fiziki kaynakları etkin bir biçimde kullanabilecek bilgi ve yetenekler daha önemli hale gelmiştir.

A) KAYNAK VE YETENEKLER

Bir işletme rekabet üstünlüğüne ulaşmak için rakiplerinden daha fazla değer yaratabilmelidir. Bir işletmenin değer yaratma yeteneği kaynaklarına (fiziksel, örgütsel ve beşeri varlıklar) ve ayırt edici yeteneklerine (işletmenin özellikle rakiplere göre daha iyi yaptıkları faaliyetlerin tümü) bağlıdır¹⁸.Kaynaklar, bir işletmenin ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak amacıyla doğrudan ya da dolaylı olarak kullandıkları fiziki ve fiziki olmayan varlıkları ifade ederken, yetenekler işletmenin bu kaynakları kullanmadaki kapasitesini, gücünü, deneyimini ve becerisini gösterir. Kaynağa dayalı rekabet modeli üzerinde çalışan birçok araştırmacı ve yazar, kaynak ve yetenek kavramlarının birbirini tamamlayan özelliklerini

¹⁷ COLLINS-MONTGOMERY, s.123

¹⁸ David BESANKO-David DRAVONE-Mark SHANLEY, *Economics of Strategy*, John Wiley and Sons, New York, 1999, s.543

dikkate alarak bu iki terimi bir arada kullanmışlardır. Bazı yazarlar ise, yetenekleri fiziki olmayan kaynak türü olarak incelemişlerdir.

1. Kaynaklar

Kaynaklar işletmelerin zayıf ve güçlü taraflarının belirleyicisidir. Stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında işletmeyi güçlü kılan fiziki ve fiziki olmayan değer ve varlıkların her biri kaynak olarak nitelendirilebilir.

Her işletme stratejilerini belirlerken sahip olduğu ve yararlandığı kaynakları temel almaktadır. Ancak kaynağa dayalı rekabet modeline göre bir kaynak işletmelere rakiplerinden daha farklı ve avantajlı bir şeyler yapma fırsatı sağladığı ölçüde değer taşıyabilir. Örnek olarak muhasebeciler işlerini yürütmek için büro eşyasına ihtiyaç duyarlar ancak, büro eşyası rekabet avantajı sağlayabilecek kaynaklardan farklıdır¹⁹. Büro eşyasından çok yetenekli işgücü, mesleki bilgi ve deneyimler, muhasebecilerin müşteriler tarafından algılanan imajları ve güvenilirliği stratejik değer taşır. Bu tür kaynakların nadir oluşu ve rakipler tarafından taklit edilme güçlüğü rekabet avantajında süreklilik sağlayabilir.

Kaynaklar, fiziki ve fiziki olmayan (tangible-intangible) kaynaklar biçiminde sınıflandırılacak olursa; bina, arazi, fiziki teknoloji ve diğer tüm maddi sermaye unsurları fiziki kaynak olarak nitelendirilen-dirilirken, marka imajı, lisans ve patentler, telif hakları gibi entellektüel mülkiyet hakları ve örgüt kültürü fiziki olmayan kaynaklardır.

Bu açıklamanın ardından kaynakların "işletme tarafından değer yaratan stratejilere dönüştürülebilir, fiziki ve fiziki olmayan, örgütsel ve insani tüm varlıklar" olduğunu belirtmek mümkündür²⁰. Fiziki olmayan kaynakları stratejik değer yaratma kapasitelerine göre analiz eden Richard Hall, İngiltere'de gerçekleştirdiği araştırma bulgularından hareketle bir işletme için stratejik değer taşıyan fiziki olmayan ilk beş kaynağın; işletme itibarı, ürün itibarı, personelin

¹⁹ MICHALISIN, s. 361

²⁰ Augustine A. LADO-Michael J. ZHANG, "Expert Systems Knowledge Development and Utilization and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model" *Journal of Management*, C.XXIV, S.4, (1998) s. 490.

entellektüel becerileri, örgüt kültürü ve örgütün iletişim ağları olduğunu belirlemiştir²¹. Araştırma bulguları Hall'in "stratejik değer taşıyan kaynaklar, fiziksel olmayan kaynaklardır" varsayımını önemli ölçüde doğrulamıştır.

Stratejik değerler, bir işletmenin rekabet avantajını ve kar üstünlüğünü destekleyebilecek kaynaklardır. Ancak hangi kaynakların stratejik değerleri oluşturduğu konusu tam olarak açıklık kazanmamıştır. Bir çok yazar, stratejik değerler ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için kaynakların nadirlik, dayanıklılık taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik biçimindeki rekabetçi özelliklerini test etmek yoluyla stratejik değer analizi gerçekleştirmeye yönelmişlerdir²².

Nadirlik: Yaygın olarak her yerde bulunan bir kaynak rekabet avantajının gücü değildir. Bir işletmenin sahip olduğu ve yararlandığı kaynaklara rakip işletmelerin de sahip olması durumunda kaynakların stratejik önemi azalır. Kaynaklar az sayıda rakip işletmede olduğu sürece nadirdir.

Taklit Edilemezlik: Taklit bir işletmenin rakiplerin başarısına ulaşmak ya da üstünlük sağlamak amacıyla, rakiplerin kaynak ve yeteneklerini kopyalayabilme becerisidir. Örnek olarak bir kaç rakip işletme Protector and Gamble'in marka yönetimindeki başarısını, bu işletmenin marka yöneticilerini transfer etmek yoluyla taklit etmeye çalışmıştır. Ancak Protector and Gamble'in marka yönetim tarzı rakiplerin sahip oldukları örgüt kültürü ile çatışıyordu²³. Bir kaynak taklit edilmesi ne kadar güç ise, işletmenin stratejisine güçlü bir temel oluşturma olasılığı o ölçüde artabilir.

Ancak, rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak büyük olasılıkla zamanla rakipler tarafından taklit edilebilir. Protector and Gamble örneğinde olduğu gibi fiziki kaynakların taklit edilme olasılığının yüksek olmasına karşılık, fiziki olmayan kaynakların ve yeteneklerin taklidi kolay değildir.

²¹ HALL, s.142

²² Alex MILLER, *Strategic Management*, McGraw-Hill, Boston, 1998, s. 121.; GRANT, s. 124.; MICHALISIN, s.361.; Thomas L. WHEDEN, *Strategic Management Entering 21st Century Global Society Reading Mass, Addison Wesley Publications 1998*, s.84.

²³ MILLER, age, s.121.

Sürekliplik: Sürekliplik, bir kaynağın rekabet avantajı sağlamadaki etkisinin devamlılığı ile ilgilidir. Teknolojik değişimin hızı arttıkça, teknolojik kaynakların da rekabet güçleri azalmaktadır. Bununla birlikte bir işletmenin imajının (marka ya da şirket imajı) değeri daha yavaş azalır. Bu değerler genellikle yeni ürünler ve yatırımlar yoluyla süreklilik kazanabilirler. Tüketicinin güvenini ve beğenisini kazanan markaların imajı bu konuda en iyi örneklerdir. General Electric, IBM, Dupont ve Procter and Gamble gibi dev çok uluslu şirketler, pazardaki liderliklerini güvenilir ürün markaları ve güçlü imajları ile koruyabilmişlerdir²⁴. Diğer taraftan rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, süreklilik, kaynak ve yeteneklerin stratejik değerlerini belirlemede daha önemlidir.²⁵

İkame Edilemezlik: Bir kaynağın stratejik açıdan alternatifinin olmaması, o kaynağın ikame edilemez olduğunu ifade eder. Nadirlik ile yakından ilgili olan bu özelliğe göre, bir kaynağın yerini tutabilecek başka bir kaynağın bulunması, o kaynağın gelir sağlama potansiyelini zayıflatabilir²⁶. Fiziki kaynakların genellikle ikame edilebilir özelliklere sahip olmalarına karşılık, işletme ya da ürün imajı, örgüt kültürü ve işgücünün sahip olduğu zihinsel yetenekler genellikle ikamesi zor olan değerler arasında yer almaktadır.

Kaynağa-dayalı rekabet modeline göre, herhangi bir kaynak yukarıda sözü edilen özellikleri taşıyorsa, stratejik açıdan değerlidir. Ancak bu özelliklerin fiziki ve fiziki olmayan kaynaklar açısından incelenmesi halinde daha farklı varsayımlardan söz edilebilir.

Bazı yazar ve araştırmacılara göre fiziki kaynaklar stratejik değerler değildir. Çünkü bu kaynaklar kolaylıkla ele geçirilebilir, taklit edilebilir ve ikame edilebilir. Ayrıca pazar ve rekabet koşullarındaki değişim ve yeni teknolojiler fiziksel kaynakların süreklilik etkisini azaltmaktadır. Ancak lisans anlaşması ve patentler aracılığıyla fiziki kaynakların (genellikle teknolojinin) kullanım hakkı korunabilir. Lisanslar fiziki olmayan kaynaklardır. Fiziki olmayan kaynakların stratejik değeri, fiziki teknolojide yoktur²⁷. Fiziki

²⁴ GRANT, age, s.125.

²⁵ MILLER, age, s.121.

²⁶ MICHALISIN, age, s.361.

²⁷ Richard HALL, "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, C.XIV,

kaynakların nadirlik ve taklit edilemezlik özellikleri, fiziki olmayan kaynaklar yoluyla sağlanan yasal korumadan ibarettir.

Diğer taraftan, herhangi bir kaynağın stratejik değer olarak kabul edilebilmesi için nadir, taklit edilemez, ikame edilemez ve süreklilik özelliklerini taşıması yeterli değildir. Kaynaklar rekabet avantajı sağlayabiliyor ise değerlidir. Rekabet avantajı, bir işletmenin rakipleri karşısında kaynakların kullanım ve faaliyet alanına dayalı olarak elde ettiği üstünlüğü ifade eder²⁸. Bu doğrultuda kaynakların ne kadar değerli olduğuna karar verebilmek için rakiplerin kaynakları ile yapılan kıyaslama ve karşılaştırmalar büyük önem taşımaktadır²⁹. Çünkü hiç bir işletme pozitif değer yaratmaksızın varlığını sürdürmez. Ancak bir işletmenin rekabet avantajına ulaşabilmesi için yalnızca pozitif değer yaratması yeterli değildir. Rakiplerinden daha fazla değer yarata-bilmelidir. Başka deyişle yaratılan pozitif değer rakiplerinkinden daha yüksek olmalıdır³⁰. Bu bakış açısına göre stratejik değerler işletmelerin, rakiplerine oranla daha fazla değer yaratmasını sağlayan yetenekleridir.

2. Yetenekler

Yetenekler, bir işletmenin değer yaratabilme becerisidir. Yetenekler olmaksızın kaynakları harekete geçirebilmek ve değerlerinden söz etmek mümkün değildir. Örneğin General Motors en iyi ve büyük fabrikalar, en ileri teknolojiler, en güçlü marka, en büyük pazar payı, en büyük işgücü ve en kapsamlı dağıtım ağıyla sahip olduğu kaynaklar açısından dünyadaki herhangi bir otomobil üreticisinden daha güçlüdür. Ancak Japon firmalar (Honda ve Toyota) çok daha az güçlü kaynaklarla işe başlamalarına rağmen, sahip oldukları yeteneklerle GM'nin güçlü pozisyonunu sarsmışlardır. Japon firmalar, düşük mali-yet, kalite iyileştirme ve mamul geliştirme konularındaki yeteneklerini kullanarak global pazarlarda önemli atılımlar gerçekleştirmişlerdir³¹. Japon firmalar rekabet stratejilerini

(1993) ss.607-618.

²⁸ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.189.

²⁹ COLLINS-MONTGOMERY, s.123.

³⁰ BESANKI,DRAVONE-SHANLEY, s.458.

³¹ MILLER, s.121.

sahip oldukları kaynaklarla sınırlandırmış olsalardı, belki de dünya otomobil endüstrisindeki bu büyük sıçramayı gerçekleştiremeyeceklerdi. Bu nedenle yetenekleri rekabetin çok önemli itici güçleri olarak kabul etmek gerekir. Çünkü bir işletme-nin müşterilere farklı bir şeyler sunabilmesi ve rakiplerine oranla daha üstün değerler yaratabilmesi kaynaklarından çok yeteneklerine bağlıdır.

İşletme stratejisi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar 1990'lı yıllarda yoğunluk kazanmasına rağmen, 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Harvard Business School'dan Kenneth Andrews işletme stratejisini, bir işletmenin yeteneklerini rekabet avantajına dönüştürmenin bir aracı olarak nitelendirmiştir³². Andrews, bir işletmenin neyi daha iyi yaptığına bakarak, farklılık yaratmasını sağlayabilecek yetenekleri belirlemeye çalışarak, rekabet avantajının çevresel fırsatlar ve işletmenin farklılık yaratma yetenekleri arasındaki ilişkiye bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır³³.

1990 yılında Gary Hamel ve C.K. Prahalad'ın geliştirdikleri "temel yetkinlikler" kavramı, yeteneklerin işletme stratejisi üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların yanısıra, kaynağa-dayalı rekabet modeline yeni bir boyut kazandırmıştır. Hamel ve Prahalad, işletmeyi yeniden tanımlayarak, "ürünler ve pazarlar için kullanılacak rekabetçi yeteneklerin toplamı" biçiminde ifade etmişlerdir³⁴.

Hamel ve Prahalad'a göre temel yetenekler üç nedenden dolayı rekabetin önemli bir aracıdır. Birincisi temel yetenekler, farklı pazarlara yayılma potansiyeline sahiptir. İkincisi, ürünlerde müşteri yararının algılanmasına önemli ölçüde katkı sağlar. Son olarak, yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesi genellikle daha zordur³⁵. Bu faktörler temel yeteneklerin, rekabet stratejilerin oluşumundaki önemini gözler önüne sermektedir.

Yeteneklerin, fiziksel kaynakların aksine dinamik ve sürekli geliştirilebilen özellikleri, sınırsız bir potansiyele sahip olduklarını

³² Kenneth ANDREWS, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Dow Jones-Irwin, 1971.

³³ OLALLA, s.86.

³⁴ HAMEL-PRAHALAD, s.80.

³⁵ Knut HAANES-Øystein FJELDSTAD, "Linking Intangible Resources and Competition", *European Management Journal*, C.VIII, S.1 (2000) s.53.

göstermektedir.Çünkü yetenekler, fiziksel kaynaklar gibi kullanıldıkça azalmaz, tersine kullanıldığı zaman yayılan, örgüt üyeleri arasında paylaşıldığında değeri artan, bilgiye dayalı olgulardır³⁶.Bu nedenle yetenekler ve örgütsel öğrenme arasında dinamik bir ilişkinin olduğunu iddia etmek yanlış değildir. Bir işletmenin yetenekleri örgütsel öğrenme yoluyla gelişebilir. Yetenekler sürekli bir öğrenme süreci ile dinamik bir özellik kazanarak stratejik değerlere dönüşebilir.Örgütsel öğrenme süreci, bir işletmenin farklı konulardaki yönetsel, fonksiyonel ve kültüre dayalı yeteneklerini bütünleştirerek, rekabet avantajına dönüşmesini sağlar.

Yönetsel yetenekler, rekabet avantajı elde etmede yaşamsal bir öneme sahiptir. Değişimi yönetme, farklı faaliyetleri, beceri ve yetenekleri ortak bir strateji etrafında organize etme ve yönetme, vizyon yaratma ve vizyonu paylaşmadaki beceriler yönetsel yetenekler ile ilgilidir³⁷.

Fonksiyonel yetenekler, bir işletmede satın almadan pazarlamaya, insan kaynaklarından araştırma-geliştirmeye kadar değer zinciri içinde yer alan faaliyetleri, çalışanların bilgi ve becerilerini kapsar³⁸.

- Mc Donalds'ın ürün geliştirme, pazar araştırması, insan kaynakları ve üretim yönetimindeki etkililiği,
- Gillette'nin Sensor traş bıçağı ile taklit edilmesi çok güç ürün geliştirme yeteneği,
- Nike'in spor ayakkabı tabanı tasarımındaki ustalığı,
- Philip Morris'in pazarlama yeteneği, fonksiyonel yeteneklere verilebilecek çarpıcı örnekler arasında yer almaktadır.

Kültüre dayalı yetenekler, bir işletmenin temel yeteneklerini güçlendirebilen değerlerin bütünüdür. Yöneticilerin ve çalışanların inanç, tutum ve alışkanlıklarına ve değerlerine dayalıdır³⁹. Kültüre dayalı yetenekler bir organizasyonda müşteri odaklılığı, değişim yönetimini, yeniliği, ekip çalışmasını ve katılımı destekleyebildiği

³⁶ LADO-ZHANG, s.490.

³⁷ HITT, s.22.

³⁸ MICHALISIN, s.364.

³⁹ GRANT, s.124.

ölçüde rekabet avantajına dönüşebilecek değerlerin yaratılması söz konusu olabilir.

Bu doğrultuda rekabet avantajının sürekliliğinin sağlanmasında en önemli rollerden birini örgüt kültürü oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel yeteneklerin açığa çıkmasını ve gelişmesini sağlar. Bir başka deyişle yenilikçi kültürler sürekli öğrenme yoluyla yeteneklere dinamik olma özelliğini kazandırır. Çünkü yetenekler, değişen koşullara uyaranabilen bir dinamizme sahip olması halinde stratejik değerler olarak kabul edilebilir. Yeniliğe ve değişime açık, yeni anlayışlar ve beceriler kazanmaya, geliştirmeye elverişli bir örgüt kültürü, yeteneklerin sürekli bir rekabet avantajına dönüşmesini sağlayabilir.

B) KAYNAKLARA-DAYALI REKABET MODELİNİN DEĞERLENMESİ

Geleneksel strateji anlayışına dayalı olarak yapılan iç çevre analizi, bir işletmenin zayıf ve güçlü taraflarını belirlemesine karşılık, kaynak ve yeteneklerle nasıl rekabet avantajı sağlanabileceği konusu üzerinde fazla durmamıştır. Kaynağa-dayalı rekabet modeli, stratejik yönetim alanındaki bu boşluğu doldurmaya yönelmiştir.

Kaynaklar ve yetenekler bir işletmenin stratejisine önemli bir temel oluşturur. Buna göre işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ve yetenekler önemli bir rekabet avantajı olarak nitelendirilebilir. Ancak kaynak ve yeteneklerin tümü rekabet avantajını destekleyen kaynaklar değildir. Rekabet avantajını destekleyen kaynaklar stratejik değerlerdir. Stratejik değerler nadir, taklit edilemez, ikame edilemez ve süreklilik gibi özelliklerinin yanı sıra rakiplerden daha fazla pozitif değer yaratılmasını sağlamalıdır. Buna göre fiziki kaynakların genellikle taklit ve ikame edilebilir özelliklerinden hareketle gerçek anlamda stratejik değerler olmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Fiziki bir kaynak nadir, taklit ve ikame edilemez özelliklere sahip olsa da, bu özellikler fiziksel olmayan kaynaklar (entellektüel mülkiyet hakları) yoluyla sağlanan yasal korumaya dayalıdır. Fiziki kaynaklar rekabet avantajının gücü gibi görünse de, bu güç önemli ölçüde yeteneklere dayalıdır. Çünkü bir işletmenin rakiplerinden daha üstün değerler yaratmasını sağlayabilecek yetenekler olmaksızın, fiziki kaynakların

nadir, taklit edilemez, ikame edilemez ve süreklilik gibi özelliklere sahip olması çok fazla önem taşımamaktadır. Global pazarlarda lider durumda olan işletmeler rekabet stratejilerini sadece sahip oldukları kaynaklara dayandırmış olsalardı, bugünkü başarılarına ulaşmazlardı. Fiziki kaynaklar, hangi amaç ve hedeflere ulaşılacağına belirleyicisi olarak kabul edildiği sürece işletmeler rekabet yarışında yenik düşmeye mahkum olurlar. Çünkü bu bakış açısı bir işletmenin yetenekleri üzerinde de sınırlandırıcı bir etki yaratabilir.

Bir işletmenin rakiplerine göre müşterilerinin gözündeki imajını ve pazardaki konumunu daha güçlü hale getirebilen dinamik yetenekleri, rekabet avantajının itici gücünü oluşturan stratejik değerlerdir. Yetenekler fiziksel olmayan kaynaklardan farklıdır. İşletme ve marka imajı, entellektüel mülkiyet hakları gibi fiziksel olmayan kaynaklar, genellikle işletmenin yeteneklerine dayalı olarak elde edebilecekleri soyut varlıklardır. Bu doğrultuda kaynağa-dayalı rekabet modelinin varsayımlarını değerlendirirken stratejik değerler mantığının da göz önünde bulundurulması gerekir. Bu çalışma ile edindiğimiz bakış açısı kaynağa-dayalı rekabet modelinin varsayımlarının, kaynak ve yetenek ilişkisine dayandırıldığı ölçüde daha fazla açıklık kazanabileceğidir. Çünkü stratejik değerler fiziksel kaynaklar değil, rakiplere oranla daha fazla değerler yaratılmasını sağlayan yeteneklerdir.

IV. SONUÇ

Kaynağa-dayalı rekabet modeli, işletmelerin performanslarının sahip oldukları ve yararlandıkları kaynak ve yeteneklere bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Geleneksel strateji anlayışının ağırlıklı olarak dış çevre, özellikle endüstriyel koşullar üzerinde odaklanmasına karşılık, kaynak merkezli yaklaşım kaynakların analizi üzerinde odaklanmıştır. Buna göre, işletmelerin her birinin sahip oldukları kaynak ve yetenek temeline dayalı olarak heterojen özellikler gösterdiklerini, heterojenliğin sürekliliği halinde kaynakların yüksek kar sağlayabilecek rekabet avantajının temeli olabileceği vurgulanmaktadır.

Tüm kaynaklar rekabet avantajını destekleyebilecek stratejik değerler değildir. Kaynaklar, işletmenin farklılığını (heterojenliğini)

rakiplere üstünlük sağlayacak bir doğrultuda sürdürmesine katkıda bulunuyorsa, değerlidir. Kaynakların stratejik değer taşıyıp taşımadığının belirlenmesinde, nadirlik, taklit edilemezlik, ikame edilemezlik ve süreklilik gibi rekabetçi özellikler dikkate alınmaktadır. Ancak bir kaynağın bu özelliklere sahip olması da yeterli değildir. Kaynaklar rakiplere oranla daha fazla pozitif değer yaratılmasını sağlıyor ise değerlidir. Bu nedenle rekabetçi özellikler değerlendirirken, rakiplerin durumu da göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak hiç bir kaynak taklit edilemez, süreklilik ve ikame edilemez özelliklerini sonsuza kadar sürdüremez. Gerçekte taklidi güç, nadir ve sürekli özelliklere sahip olan kaynaklar değil yeteneklerdir. Bu doğrultuda bir işletmenin rakiplerine göre, daha farklı ve üstün olmasını sağlayan yetenekleri stratejik değerler olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

ANDREWS, Kenneth *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Dow Jones-Irwin, 1971.

BESANKO, David -David DRAVONE-Mark SHANLEY, *Economics of Strategy*, John Wiley and Sons, New York, 1999

COLLINS, David ve Cynthia MONTGOMERY, "Competing on Resources Strategy in the 1990s" *Harvard Business Review*, (Temmuz-Ağustos, 1995)

DAS, T.K. ve Bing-Sheng THENG, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances" *Journal of Management*, C.26, S.1 (2000)

DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998

GRANT, Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review* (Bahar, 1991)

HAANER, Knut-Øystein FJELDSTAD, "Linking Intangible Resources and Competition", *European Management Journal*, C.VIII, S.1 (2000)

HALL, Richard "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, C.XIV, (1993)

HALL, Richard "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, C.13, (1992)

HITT, Michael ve diğerleri, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South Western, Cincinnati, 1999

KOR Yasemin Y. -Joseph T.MAHONEY, "Penrose's Resource-Based

Approach: The Process and Product of Research Creativity", *Journal of Management Studies*, C. 37, S.1 (Ocak, 2000)

LADO Augustine A.-Michael J. ZHANG, "Expert Systems Knowledge Development and Utilization and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model" *Journal of Management*, C.XXIV, S.4 (1998)

MAHONEY Joseph T. -Rajendran PANDIAN, "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, C. 13 (1992)

MARINO Kenneth E., "Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities", *Academy of Management Executive*, C.10, S.3 (1996)

MICHALISIN, Michael "In Search of Strategic Assets", *International Journal of Organization Analysis*, C. 5, S.4 (Ekim, 1997)

MILLER, Alex, *Strategic Management*, McGraw-Hill, Boston, 1998,

OLALLA Marta F., "The Resource-Based Theory and Human Resources", *International Advances in Economic Research*, C.5, S.1 (Şubat, 1999)

PRAHALAD, C.K-Gary HAMEL, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (Mayıs-Haziran, 1990)

WERNERFELT, Birger "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, C.5, (1984)

WERNERFELT, Birger, "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, C. 14, S.3 (Bahar, 1989)

WHEDEN, Thomas L., *Strategic Management Entering 21st Century Global Society*, Reading Mass, Addison Wesley Publications 1998..