

# FİRMALARIN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN BİR KAYNAĞI OLARAK TEMEL YETENEK: GENEL BİR DEĞERLENDİRME

İbrahim BAKIRTAŞ\*  
Hülya BAKIRTAŞ\*\*

## ÖZET

Artan globalleşme ve yoğun rekabet 1990'lerden beri firmaları rekabet üstünlüklerini artırmak için temel yeteneklerini geliştirecek gerekli araçları araştırmaya yöneltmektedir. Çünkü bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı sahip olduğu temel yeteneğidir. Temel yetenek rekabet edebilirliğin temelidir. Bireysel firmanın mal ve hizmetleri firma temel yeteneğinin ürünüdür. Temel yeteneğin önemli kaynakları etkin teknoloji yönetimi, insan, organizasyonel öğrenme ve stratejik esnekliktir. Bu çalışma temel yeteneğe ilişkin literatürü incelemekte, dünya ve Türkiye'den temel yetenekle ilgili örnek olayları içermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Temel yetenek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, esneklik, organizasyonel öğrenme, teknoloji yönetimi

## ABSTRACT

Increasing globalization and intensive competition have forced firms to look for the necessary means by which they can develop their core competence to increase their competitive advantage since 1990. Because an important source of a firm's sustainable competitive advantage is core competence. Core competence is the roots of competitiveness. An individual firm's products and services are its fruits. The important sources of core competence are effective technology management, people, organizational learning, and strategic flexibility. This paper reviews the literature of core competence and includes the case studies about core competence in Turkey and world.

**Keywords:** Core competence, sustainable competitive advantage, flexibility, organizational learning, technologic management

## GİRİŞ

Günümüzde firmalar açısından içsel gücü tanımlama ve bundan yararlanma düşüncesi yönetimde yeni bir alana dikkatleri çekmesine karşın, yakın zamana kadar bu alanda yapılan çalışmalar temel yetenek kavramını tanımlamaya yönelik değildir. Nitekim, Selznick (1957), bir firmanın performansı ve karlılığında personel gibi içsel unsurlara dikkat çekerek, personelin önceki deneyimlerinin organizasyonun rekabetsel başarısında belirleyici bir unsur olduğunu ifade etmesine karşın, işletmenin farklı yeteneklerini tanımlamaya yardımcı olan, işletmelerin güçlü, zayıf yönleri ile dış çevreye göre fırsat ve tehditlerini belirlemeye yönelik SWOT analizi üzerinde durmuştur. Benzer şekilde Ansoff (1965) kıyaslama kavramını tanıtmış ve geliştirilmiştir. Ancak temel yetenek üzerinde durmamıştır. Ansoff, belirli bir pazarda rakiplere karşı organizasyonun rekabet gücü ve kaynaklarını "yetenek ızgarası" adı verilen bir yönetim-gelişim listesi ile belirlemeye çalışmıştır. İçsel gücü ve kaynakları belirlemeye dönük bu

\* Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\* Uzman, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

gayretler belli bir süre yerini firma kabiliyetlerinin dış kaynak kullanımına rehberlik eden pazar ve portföy yönetimindeki teknik arayışlarına bırakmıştır. Bu dönemde yönetim yazını dışsal unsurlara yönelmiştir. Bu yaklaşım kaynak temelli görüş teorisi (RBV) ileri sürülünceye kadar literatürde varlığını ve etkisini sürdürmüştür. RBV, organizasyonun kaynakları, kabiliyetleri ve yeteneklerine dayanan çalışma sistemi ve rekabet avantajı sağlamada alternatif yoldur. Bu görüş, bazı firmaların aynı kaynaklarla aynı pazarda sürekli olarak daha iyi olma sebebini açıklamaya da yardımcı olmuştur. RBV'nin kapsamı ve içerisinde barındırdığı içsel unsurlar 1990'lı yıllarla birlikte rekabet ve karlılığın sürekli hale getirilmesinde temel yeteneğin keşfedilmesine neden olmuştur (Petts, 1997). Günümüzde firmalar sahip oldukları kaynakları başarılı bir şekilde kullanabilmek için temel yeteneklerini, kabiliyetlerini ve diğer yeteneklerini tam olarak anlamak zorundadır. Bu anlayış firmanın kaynak temelli görüşünü yansıtan yaklaşımla örtüşmektedir. Nitekim bu yaklaşım, firmaların farklı stratejiler geliştirmesinde onlara olanak veren kaynak türlerine sahip olduğunu varsaymaktadır. Bir firma, sadece kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabildiği ve rakiplerin şirketin stratejilerini taklit etme imkanı olmadığı durumda, rekabetsel avantajını sürdürebilir.

### **KAVRAMSAL OLARAK TEMEL YETENEK VE İÇERİĞİ**

Günümüzde firmalar, yoğun rekabet ve hızlı değişimin yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu hareketli ortamda, firmaların müşterilerinin ilgisini çekmeyen, onların gereksinimlerini karşılamayan ürün ve hizmetleri sunması zaman içerisinde firmaların malzeme, emek ve sermaye gibi girdileri satın alabilmesi ve kiralayabilmesi için gerekli olan nakit akışını durduracak ve firmanın pazardan çekilmesine neden olacaktır (Doyle, 2003). Bu nedenle, firmalar sahip oldukları kaynakları ve bu kaynakları kullanmada işletme yeteneklerini geliştirecek stratejiler oluşturmak ve bu stratejileri uygulamak zorundadırlar. Firmaların strateji geliştirilmedeki amacı, organizasyonel güç ve zayıflıkların etkisini azaltarak, rekabetsel avantaj sağlayacak temel yeteneği ortaya çıkaracak stratejiler geliştirmektir (Schermerhorn, 2004). Öz anlatımla; firmalar bir yandan etkinliklerini ve verimliliklerini artırmak diğer yandan yoğun rekabet ortamında stratejik başarılar kazanarak sıfır ekonomik karın üzerinde kar elde etmek için değer yaratan stratejiler geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar. Bir firmanın değer yaratan bir strateji geliştirmesinde sahip olunan bilgi ve çevreyle olan ilişkiler çok önemlidir.

Firma açısından sahip olunan kaynaklar ve değerlerin tümü stratejik açıdan can alıcı öneme sahiptir. Firmalar bazı kaynak ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ve yeteneksiz olabilirler. Ancak bu durumda bile iyi geliştirilecek bir strateji sayesinde, yönetim firma kapasite ve kaynaklarına ilişkin detaylı bilgiye sahip olursa ve bu bilgiyi yönetebilirse zayıf alandaki rekabetten firmayı kapasitelerinin etkin kullanımını sağlayarak kar elde edebilecek fırsatlar yaratacağı ve üstün olacağı alanlara kanallı edebilir. İşte bu noktada temel yetenek unsuru ortaya çıkmaktadır. Temel yetenek kavramı 1970'li yılların sonundan itibaren firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün korunmasının

### Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme

önemli bir kaynağı olarak görülmeye başlanmış ve değişik şekillerde ama hep aynı unsurlara vurgu yapılacak şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır.

Temel yetenek; temel beceri, ayırt edici yetenek, kabiliyet ve meta kabiliyeti gibi kavramlarla sıkça karşılaştırılmaktadır. Firmalara sorulduğunda yetenek, bir şeyleri yapma kabiliyeti olarak ifade edilir. Bu basit tanım çerçevesinde düşünüldüğünde, eğer firma müşteri değerini bir rekabet unsuru olarak rakiplerine göre daha fazla kullanabiliyorsa, bu unsur firma için sadece güçlü ya da yüksek yetenek anlamına gelir. Eğer firma, müşteri değerini kullanmada rakiplerine göre daha başarısızsa bu da yeteneksizliğini gösterir. Bu anlamda yetenek, sadece firmaların gerekli faaliyetleri nasıl iyi yapabileceğini tanımlama yoludur (Bourne, 2002).

Aşağıda bu tanımlardan bazılarının yer verilmektedir.

Prahalad ve Hamel (1990), işletmenin çok sayıda ürün çizgisini baz alan sistematik olarak birbirine eklenmiş olan kişisel teknolojilerin ve üretim çıktılarının kombinasyonu olarak temel yeteneği tanımlarken; Petts (1997), teknolojilerin ve bilginin bir araya getirilip tek çatı altında işletmeye değer ve güç kazandıran kaynak olarak tanımlamıştır. Petts'e göre, temel yetenek karmaşıklık, görünmezlik, taklit edilemezlik, süreklilik ve ikame edilemezlik gibi çeşitli özelliklere sahiptir. Whitehall (1997) temel yeteneği elle tutulamayan ya da dokunulamayan varlıkların toplamı ve kolaylıkla rakipler tarafından kopya edilemeyen rekabet unsuru olarak tanımlamıştır. Hafeez, Zhang ve Malak (2002) temel yeteneği işletmenin fiziksel, entelektüel ve kültürel varlıklarını içeren bir kaynak olarak tanımlarken; Grundy (2003), Prahalad ve Hamel'in tanımını veri olarak, temel yeteneği bir şirketin müşterilerine ilave değer yaratan ve maliyet temellerini yönetmede üstünlük sağlayan özel bir beceri alanı olarak tanımlamıştır.

Eğer bu tanımların ortak vurgu yapılan unsurları veri olarak bir sentezi yapılacak olursa;

*Bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme süreçleri tarafından koordine edilmiş temel yetenek; müşteriler için görülebilir değere sahip, rakiplere göre emsalsiz, zor taklit edilebilen ve bir çok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, "know-how"un, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür. (<http://en.wikipedia.org/wiki>).*

Bu bütünleşik tanım veri alındığında temel yetenek; üç temel özelliğe sahiptir. Bunların ilki, firmanın geniş bir kitleye hitap etmesidir. (Gilgeous ve Parveen, 2001). Temel yeteneğin ikinci özelliği, bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlanmasının mümkün olabilirdiği ve yaygınlaştırılabilirliğidir. Eğer bunlar mümkün değilse, firma açısından bu bir yetenek sayılmayacaktır. Bu yüzden yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidirler. Bir yeteneğin yaygınlaştırılabilirliğini saptayabilmek için ise üst yönetim firmanın kapasitelerini değerlendirmede ürün merkezli bir bakışa saplanmaktan özenle kaçınmalıdır. Temel yeteneğin üçüncü özelliği ise, temel yeteneğin diğer rakipler tarafından kolay taklit edilememesidir (Robbins ve

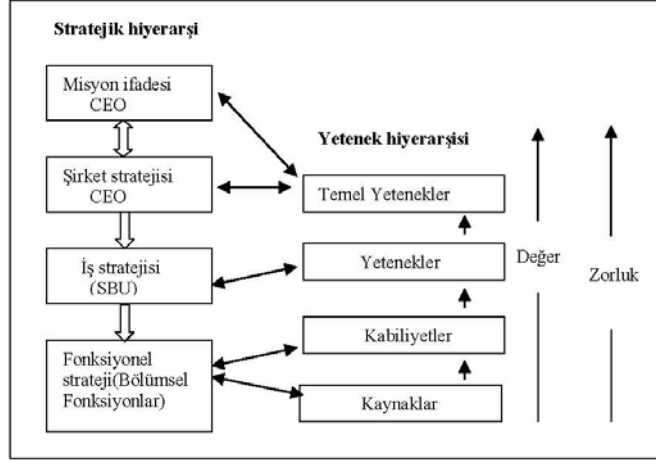
diğerleri, 2003). Temel yeteneğin organizasyonların beceri, bilgi, uzmanlık, kaynak ve kalifiye hakları gibi kişisel ve belli bir grup tarafından temsil edilen fiziksel varlıkları üzerine inşa edilmemiş olmaması firmanın rakipleri tarafından kolaylıkla takip edilemez bir ayırt edici kimliktir. Temel yeteneğin rakiplerden tarafından taklit edilememesi firma rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine olanak sağlamaktadır (Hamal ve Prahalad, 1990). Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, kabiliyet ya da becerinin rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Örneğin motor Honda’da bir temel yetenek iken, Ford’da motor yirmi yıldır bir türlü bu avantajı sağlayamamıştır. Bu özellikler bağlamında temel yetenek, görülür bir şekilde mücadele edilen kabiliyetlere sahip olan, farklı pazar nüfuz alanlarıyla geniş bir alanda rekabet edebilen ve yönünü değiştirebilme esnekliğine sahip firmalar için dinamik bir güç unsurudur. Müşteri-işletme temelinde düşünüldüğünde ise temel yetenek, bir firmanın müşterisine sunduğu değer ana kaynağını oluşturur (Gilgeous and Parveen, 2001). Bu bağlamda düşünüldüğünde, küresel rekabetin tüm şiddetiyle yaşandığı bu yüzyılda, özellikle üretim yapan firma yöneticilerinin uzmanlıkları ve deneyimlerini daha fazla artırarak, işletmelerinin temel yeteneklerini keşfetmesi ve geliştirmesi gerekmektedir (Chen ve Wu, 2006). Ayrıca üst düzey yöneticiler firma rekabet edebilirliğini artırmak için dışa dönük bir stratejiyle faaliyet gösterme ve organizasyon için gerekli temel yeteneğe kavuşabilecek stratejik bir yapı geliştirmek zorundadırlar (Goddard, 1997).

Prahalad ve Hamel’e göre, temel yetenek pazar erişimi yeteneği, bütünlükle ilgili yetenek ve işlevle ilgili yetenekler olarak üç grupta sınıflandırılmıştır. Pazar erişimi yeteneği, işletmenin müşteriye yakın olmasına yardımcı olan yeteneklerdir. Pazar erişim yeteneğine örnek olarak; marka, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik, teknik destek verilebilir. Bütünlükle ilgili yetenek ise, bir firmanın faaliyetlerini daha hızlı bir şekilde yapması ve bunları yaparken rakiplerinden daha esnek ve güvenilir olmasına izin veren yeteneklerdir. Kalite, işçevrimi zamanlaması yönetimi ve tam zamanında üretim gibi yetenekler bu yetenek grubu için örnek olarak verilebilir. Sınıflandırma da üçüncü olarak belirtilen işlevle ilgili yetenek ise, işletmenin ürün ve hizmetlerini işlevsel bir anlayışla yaptığı yatırımlarla müşteriye sunan ve bu sayede müşteriye fayda sağlayan yetenektir.

Bir şirketin yeteneklerini başarılı bir şekilde tanımlayabilmesi ve kullanabilmesi diğer yetenek, beceri ve kabiliyet kavramları ile temel yetenek arasındaki farkı da iyi ayırt edebilmesi gerekmektedir. Örneğin; eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetenekleri sayarken 40-50 “yetenek”ten söz ediyorsa, kastettiği, yetenekten çok temel becerileridir. (Koçel, 2003: 387-388). Aslında bu kavramlar bir hiyerarşik düzen içerisinde birbiriyle ilişki içerisindedir. Şekil 1 bu amaçla hazırlanmış olup, yetenek hiyerarşisi olarak da adlandırılır. Bu şekilde ayrıca değer yaratma ve belirleme zorlukları da gösterilmektedir. Şekil 1’de stratejik hiyerarşi ile yetenek hiyerarşi arasındaki ilişki de gösterilmektedir. Tablo 1’de ise sadece yetenek kavramları arasındaki farklılıklar tanımsal olarak gösterilmektedir. Bu tablo aynı zamanda zorluk derecesi, kabiliyet ve becerilere göre yüksek olan ancak değer yaratma düzeyi de

Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme

buna bağlı olarak daha yüksek olan yetenekler kategorisini daha alt kategorilere parçalayarak temel yeteneğin diğer yetenek kavramlarından farkını da özetlemektedir (Baker, 1997; Coyne, 1997; Bourne, 2002).



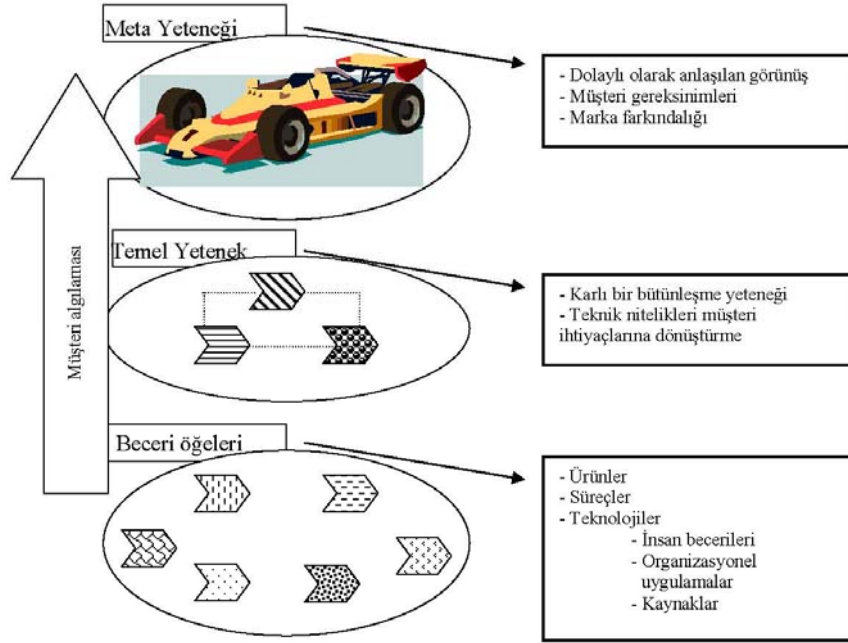
**Kaynak:** Bu şekil Javidan, M. (1998), "Core Competence: What Does it Mean in Practice", *Long Range Planning*, 31 (1): 60-72 veri alınarak oluşturulmuştur.

**Şekil 1.** Değer Yaratma ve Belirleme Zorlukları Temelinde Yetenekler, Kabiliyetler ve Stratejik Hiyerarşi

**Tablo 1.** Temel yetenek ve Diğer Yetenek Kavramları

Yetenek kategorisi	Tanımı
<b>Temel yetenek</b>	Genellikle, firmaların hayatta kalabilmesinin anahtarı ve stratejilerinin merkezi olan bir firmanın şirket düzeyinde önemli yüksek yetenek faaliyetlerini kapsar.
<b>Stratejik yetenek</b>	Bir şirketin yönetim stratejisi ile dış çevredeki rekabeti arasında oluşturduğu düzgün iletişimi tanımlar.
<b>Dinamik kabiliyet</b>	Bir firmanın yeteneklerini zamana uyarlama yeteneğidir. Değişimler için önemli kaynaklarla yakından bağlantılıdır.
<b>Ayrıncı yetenek</b>	Müşterilerin firmayı rakiplerden farklılaşmış olarak kabul etmesi ve bu yüzden firmanın rekabetsel avantaj sağlamasına katkıda bulunan yüksek yetenek faaliyetlerini içerir.
<b>Rekabetçi yetenek</b>	Firmanın dış çevresindeki herhangi bir ürünü kendi içinde kıyaslayarak, kıyaslama sonucunda o ürüne rakip olabilecek ürünün müşteriye sunulmasını ifade eder.
<b>Destekleyici ya da meta yeteneği</b>	Meta yeteneği bir dizi diğer faaliyetleri desteklemede değerlidir. Örneğin; verimli bir şekilde bir ekibin kurulma ve çalışmasındaki bir yetenek şirketteki bir çok faaliyetlerin hızı ve niteliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.
<b>Organizasyonel ya da iş birimi yeteneği</b>	Genellikle üç ya da altı arasında küçük sayıda temel faaliyetler, şirket içindeki her bir iş biriminden beklenilir.

Coyne, Hall ve Clifford (1997) temel yeteneği tüm beceri ve uzmanlığın bir araya getirilerek oluşturulacak bütünün ve bunun sonucunda dünya standartlarında bir işletim unsuru olarak görürken, Galon, Stillman ve Coates (1995)'da açıklamalarında bütünleştirmeye vurgu yapmışlardır. Onlara göre, gerekli yetenekler ile ayırt edici yetenekler arasında fark vardır. Her alanda bulunan ve kolayca taklit edilen bir yetenek temel yetenek sayılamaz. Bu yüzden temel yetenek, yeteneklerin toplulaştırılması ve bunun sonucunda meydana gelen sinerji ve işletmeye değer kattığı durumu ifade eder.



**Kaynak:** Bremer, C. F.; Siqueira, J. E. M. and Marques, L. F. M. (2002), "Applying a Core Competence Approach in Virtual Enterprise Formation", *Managing Virtual Web Organizations in the 21<sup>st</sup> Century: Issues and Challenges* (ed. Franke, U.), Idea Group Publishing, Hershey, USA, s. 218.

**Şekil 2.** Müşteri Algılama Düzeyine Göre Beceri Öğeleri, Temel Yetenek ve Meta Yeteneği

Bir firmanın temel yeteneğinin, algılanan müşteri değerine önemli bir katkı sağlaması gerekir. Temel yetenek, temel bir müşteri faydası sağlamada bir firmaya yetki veren beceridir. Bu açıdan düşünüldüğünde bir değer temel yetenek olup olmadığı konusundaki nihai kararı müşteri verir. Bu bağlamda firma kendi temel yeteneklerini belirlerken, sürekli olarak sahip olduğu beceri(ler)in "müşteri tarafından algılanan değer"e önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını kendi kendine sormak zorundadır Araştırmacılar bir yeteneğin algılanan müşteri değerine önemli bir katkı sağlamasına karşın, müşteri tarafından temel yeteneğin görülebilir ve kolaylıkla anlaşılabilir olmayacağına

### Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme

dikkat çekmektedirler (McDermott, 2003). Bremer vd. (2002) müşterinin algılama düzeyini veri alarak, beceri öğeleri, temel yetenek ve meta yetenek arasındaki farkı ifade etmiştir. Şekil 2’de müşteri algılama düzeyi temelindeki beceri, temel yetenek ve meta yeteneği sıralaması ve özellikleri gösterilmektedir.

### YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR BAĞLAMINDA TEMEL YETENEK UNSURLARI

Firmaların sahip oldukları yetenek, beceri ve dolaylı olarak da temel yetenek öğelerinin firma performansı, rekabet edebilirliği ve karlılığı üzerindeki etkileri 1950’lerden bu yana araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. 1990’dan beri ise yoğun küreselleşme ve artan rekabet firmaları kendilerini diğer rakiplerinden ayıran ve pazardaki rekabet üstünlüğünü sürdürebilir kılacak yeteneklerini tanımlama gayreti içerisine girmiş olması, araştırmacıları yetenekle ilgili konulara yöneltmiştir. Bu tarihsel süreç aynı zamanda temel yetenek kavramıyla yönetim literatürünün artan ilgisi de bu yıllara denk gelmektedir. Her ne kadar 1970’lerde yetenek ve beceriye yönelik yapılan çalışmalarda firma temel yetenek unsurlarına işaret edilmiş olsa da kavram ancak 1990 yılında Prahalad ve Hamel’in çalışmasıyla literatürdeki yerini alabilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 2’de 1970’lerin sonundan başlayarak 2006 yılına kadar temel yetenek unsurlarını tanımlamaya yönelik yapılmış çalışmaları özetlemektedir. Oluşturulan tablonun ilk sütununda araştırmayı yapan(lar) ve araştırmanın yılına yer verilirken, ikinci sütunda çalışmanın ana teması belirtilmiştir. Son sütunda ise yapılan araştırma sonucunda vurgu yapılan temel yeteneğin kaynağı olarak tanımlanan unsur(lar) raporlanmıştır. Tablo’da yer verilen çalışmalar veri alındığında temel yeteneğin kaynağı olan unsurları; esneklik, insan, strateji geliştirme, teknoloji yönetimi, rekabet avantajı ve organizasyonel öğrenme olarak sıralanabilir.

**Tablo 2.** Temel Yeteneğe İlişkin Yapılmış Seçme Çalışmalara Göre Temel Yetenek Unsurları

<i>Yazar(lar)/Yıl</i>	<i>Anahtar Konu</i>	<i>Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsur(lar)</i>
Prahalad & Thomas (1977)	Stratejik denklem, sorumluluk motivasyonu ile içsel ve dışsal olarak tanımlanmış genel taahhütleri içermektedir. Bu denklem ayrıca işletmenin organizasyonel yeterliliğine eşit olmalıdır.	<i>Esneklik ve strateji geliştirme</i>
Schon (1983)	Organizasyondaki bireyler, fikir ürettiği ve onu faaliyete dönüştürdüğü için değer kaynaklarıdır.	<i>İnsan</i>
Bisesi (1983)	Esneklik ve insanlar için daha fazla ilgi, başarılı liderliğe doğru organizasyona rehberlik eder.	<i>Esneklik ve insan</i>

İbrahim BAKIRTAŞ – Hülya BAKIRTAŞ

Chaffee (1985)	Strateji tanımlaması üç farklı grup içinde toplanmaktadır: doğrusal, uyarlamacı ve yorumlayıcı.	<i>Strateji geliştirme</i>
Porter (1985)	Sürdürülebilir rekabet avantajı, rakipler için engeller yaratır ve taklidi zorlaştırır.	<i>Rekabet Avantajı</i>
Harmermesh (1986)	Etkili planlama, hem stratejiyi hem de performansı geliştirebilir.	<i>Esneklik ve strateji geliştirme</i>
Minzberg (1987)	Karmaşık organizasyonlar için esnek yapıyı inşa etmek, yaratıcı insanları istihdam etmek, işletmenin genel stratejisini tanımlama bir ihtiyaçtır.	<i>Esneklik, insan ve strateji geliştirme</i>
Wright vd. (1988)	Temel yetenek, insanlar aracılığıyla yaratılır ve organizasyonun değer ilave etmesine yardımcı olan içsel kaynaklarla ilgilidir.	<i>İnsan</i>
Geus (1988)	Esneklik, açık iletişim ve ekip yaklaşımı, rakiplerden daha hızlı organizasyonun öğrenmesine yardımcı olur.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
Makridakis (1989)	İnsanların fevkalade problem çözme, yaratıcılık ve öğrenme yeteneği, 21. yüzyılın kritik becerileri olacaktır.	<i>İnsan</i>
Morone (1989)	Rekabet avantajını elde tutmak için teknoloji temelli fırsatların başarılı bir şekilde izlenmesi, organizasyonun sürekli öğrenmesi gerekir.	<i>Organizasyonel öğrenme ve teknoloji yönetimi</i>
Kroonenbrg (1989)	Üniversite ve endüstri arasındaki yakın iş birliği, teknoloji transferinde gerekli bir anahtardır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Clark (1989)	Organizasyonel öğrenme, yalnızca şirket değerli niteliklerini devam ettirir.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	İnsanlar ve işlevsel birimler arasındaki iletişim, bunların kurumsal ilgi ve fikirlerine organizasyon içinde gereksinim duyulur.	<i>İnsan</i>
Pavit (1990)	Etkin teknoloji yönetimi, teknolojik fırsatları kullanmak için fonksiyonel ve uzman grupları bütünleştirmektir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Ericson, Magee, Roussel ve Saad (1990)	Teknoloji yönetimi, amaçlarıyla ilgili teknolojilere hakim olma organizasyonun yeteneğini bağlıdır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	Öğrenen organizasyonlar, bütüncül sistem düşüncesini bünyelerine uyarlamak zorundadır.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	Firmaların temel ürünleri, firmaların temel yetenekleri ve nihai ürünleri arasındaki somut bağlantıyı gösterir.	<i>Rekabet avantajı</i>
Grant (1991)	Stratejiler, her bir organizasyonun benzersiz kabiliyetlerinin maksimum etkisini kendi çıkarı için kullanması için düzenlenmiş olmalıdır.	<i>Strateji geliştirme</i>



**Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme**

Hamel ve Prahalad (1991)	Temel yetenekler, organizasyonun henüz var olmayan pazarı canlandırmasını mümkün kılar.	<i>Rekabet avantajı</i>
Schoemaker (1992)	Stratejik vizyon, seçilmiş iş bölümlerinde başarılı olmak için organizasyonun temel yeteneklerini daha ileriye taşımaya yardımcı olur.	<i>Strateji geliştirme</i>
Lei ve Slocum (1992)	Şirket birleşmeler, ortaklardan yeni teknoloji ve becerileri öğrenmede bir mekanizma sağlar.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Stalks, Evans ve Shulman (1992)	Bir firmanın rekabete dayalı başarısı, sürekli olarak müşteriye üstün nitelikli değer sağladığı stratejik kabiliyetlerin şirketin temel süreçlerine dönüştürmesine bağlıdır.	<i>Rekabet avantajı</i>
Schoemaker (1992)	İş süreçleri ve mükemmelliği açısından ayırt edici temel yetenek biçimi ekonomik getirisiidir.	<i>Rekabet avantajı</i>
Kesler, Kolstad ve Clarke (1993)	Vizyon ilerlemesi ve temel yetenek gelişimi, iş süreçlerindeki geçiş üzerine olmalıdır.	<i>Strateji geliştirme</i>
Garvin (1992)	Organizasyonel öğrenme, iç içe geçmiş üç aşamadan oluşabilir. Bunlar; bilişsel, davranışsal ve performans ilerlemesidir.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Meyer ve Utterback (1993)	Uzun süreli odaklanma, odaklanılan konunun tanımlanmasını, uygulamasını ve yeni alanlara sentezini içeren temel kabiliyetlerin artırılmasına gerekli kılar.	<i>Rekabet avantajı</i>
Makrides ve William (1994)	Yetenek temelli yaklaşım, organizasyonun başarılı rekabet edebilmesi için iş türlerini kavramasını sağlar.	<i>Rekabet avantajı</i>
Hamel ve Prahalad (1994)	Temel yetenek, strateji oluşturmada ana konu olmalıdır.	<i>Strateji geliştirme</i>
Drucker (1994)	Temel yetenekler, bir organizasyonun liderliğini sürdürdüğünü göstermek zorunda olduğu durumu tanımlar.	<i>Strateji geliştirme</i>
Wisher (1994)	Yetenekler, bireysel karakteristikleri hesaba kattığı için büyümenin değerli kaynağıdır.	<i>İnsan</i>
Zahra, Nash ve Bickfold (1994)	Teknoloji öncülüğü, şirketin temel yeteneklerini tanımlayan, teknik bilgiye sahip yönetim olmaksızın başarılamaz.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Werther, Berman ve Vasconcellos (1994)	Teknoloji yönetimi, rekabetsel bir avantaj kazanmak için belirli bir teknoloji yerine organizasyonel kabiliyetlere odaklanır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Kumar (1994)	Teknoloji, şirket büyümesi ve performansı için önemli bir parametredir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Senge (1994)	Organizasyonel öğrenme, organizasyonun tümü, departmanlar toplamından daha etkili yapılması, doğasındaki tutarlılıktır	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Chattel (1995)	İnsan kabiliyetleri, geleceğin anlamlı olmasını kuvvetlendirilmesinde gereklidir.	<i>İnsan</i>

İbrahim BAKIRTAŞ – Hülya BAKIRTAŞ

Rastogi (1995)	Temel yetenek, teknolojik güçlerini ve organizasyonel sürdürülebilirliğini artırmak ve maksimize etmek için şirketin sürekli çabalarının yönetimi ve tabiatını temsil eder.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Campbell, Alexander ve Goold (1995)	Avantaj elde etme becerisini araştıran organizasyonlar, benzersiz kabiliyetleri olan insanlara sahip olduğu için değer yaratma yoluyla rekabetsel avantajı elde edebilir.	<i>İnsan</i>
Nevis, DiBella ve Gould (1995)	Temel yetenekten kaynaklanan avantajlar, organizasyonda esnekliği ve kolektif öğrenmeyi temsil eder.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
Chattel (1995)	Organizasyonlar, yeni bilgiyi yaratma, elde etme, kullanma ve öğrenmeye yardımcı olacak süreçleri tanımlamak zorundadır.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Boulter, Dalzier ve Hill (1996)	İnsanlar, rekabet üstünlüğünü elde etme çabasında olduklarından üstün nitelikli performanslarını organizasyona taşır.	<i>İnsan</i>
Inkpen (1996)	Bilgiyi yaratma ve onu organizasyonun bir bölümünden diğerine kadar hareket ettirme rekabet üstünlüğü sağlamada temel teşkil eder.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
Ramaswamy ve Namakumari (1996)	Uzun dönemli rekabet üstünlüğünü ve temel yeteneği inşa etmek, başarılı şirketlerin stratejik önceliği olmak zorundadır.	<i>Strateji geliştirme</i>
Ramaswamy ve Namakumari (1996)	Çok hızlı teknolojik değişim, o kadar çok avantaj, istenilen ürünlerin kökleşmesi, yalnızca yetenek aracılığıyla devam edebilir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Sushil (1997)	Esneklik, organizasyonun öğrenmesini kolaylaştırır.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
Sinha (1998)	Sürdürülebilir bir rekabet avantajının sırrı, kopya etmenin imkansız olduğu temel yetenekte yatmaktadır.	<i>Rekabet avantajı</i>
Gilgeous ve Parveen (2001)	Daha çok rekabet etmek için daha çok strateji ve buna bağlı taktiklerin oluşturulması ve firma bünyesine uygun stratejik yapı geliştirmesi temel yetenek için önemlidir.	<i>Strateji geliştirme</i>
Ritter, Wilkinson ve Johnston (2002)	Diğer firmalarla, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkilerini geliştirmek ve yönetmek; bunun yanında ilişkiler arasındaki etkileşimi etkinleştirmek bir firmanın temel yeteneğidir.	<i>Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme</i>
Torkkeli ve Tuominen (2002)	Temel yeteneğin belirlenmesi ve yönetimindeki fırsatlar teknoloji seçildiğinde sistematik olarak değerlendirilmelidir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Banerjee (2003)	Stratejik fark, temel yeteneğe aktarılmış karar yeteneği yoluyla bir firma tarafından sürekli hale getirilebilir.	<i>Strateji geliştirme</i>

**Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme**

Jin-Hai, Anderson ve Harrison (2003)	Yetenek hiyerarşisinin en üst düzeyi, kaynak ve yeteneklerin kullanıldığı en geniş alanı ve gerçekleştirilebilecek en büyük değeri içerir.	<i>Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme</i>
Lindgren, Henfridson ve Schultze (2004)	Bilişim teknolojileri makro düzeyde temel yeteneklerini ve mikro düzeyde ise beceri faaliyetlerini sıraya koymak ve bütünleştirmede aracı bir unsurdur. Yetenek yönetiminde bilişim teknolojileri önemli rol oynar.	<i>Teknoloji yönetimi, insan ve organizasyonel öğrenme</i>
Kak (2004)	Stratejik esneklik temel yeteneğin gelişimi için uygun çevre sağlar ve firmanın pazarda liderliğini elde etmek için üstesinden gelmek zorunda olduklarını tanımlamada öncü rol oynar.	<i>Strateji geliştirme ve esneklik</i>
Espedal (2005)	Rekabet üstünlüğünün temel kaynağı değerli ve eşsiz yetenek ve becerilere sahip olan firmanın temel çalışma gruplarıdır	<i>İnsan</i>

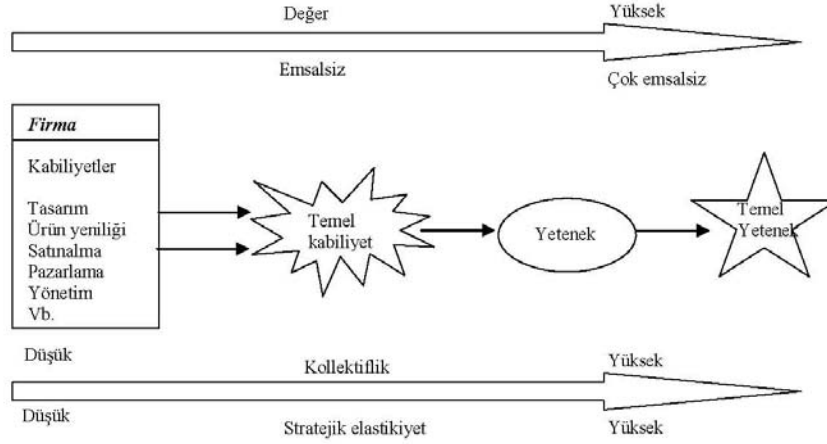
**Kaynak:** Tablo'daki 1977-1997 arasındaki bilgiler Kak, A., Sushil (2002), "Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4):23-38 veri alınarak tarafımızca hazırlanmıştır. Tablodaki 2000'den sonraki bilgileri içeren satırlar ise tarafımızca derlenmiştir.

### **FİRMALAR İÇİN TEMEL YETENEK PERSPEKTİFİ GELİŞTİRME SÜRECİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Firma faaliyetinde yer alan her türlü süreç işletmenin varlığını sürdürmesine katkıda bulunurken, temel yetenekler firma başarısının asıl kaynağıdır. Firmanın sahip olduğu kaynakların ve süreçlerin birleşmesi firmanın temel yeteneklerini oluşturmakla beraber, temel yetenekler firmanın müşteriye sunmuş olduğu faydanın ve işletme değerinin de yükselmesini sağlar. Firmalar temel yeteneklerini belirlerken öncelikli olarak gelecek hakkında detaylandırılmış bir plana olmalı veya bunu oluşturmalıdır. Firmaların geleceğe yönelik bir plana sahip olmaları veya oluşturabilmeleri için sadece durum analizi yaparak firmanın zayıf yanlarını ortaya koyup, bunları giderecek düzeltici eylemler değil, aynı zamanda nereye ulaşmak istediğini ve ulaşmak istediği noktaya nasıl ulaşabileceğini de sorgulayarak kendi bünyesinde yeni fikirler oluşturup, "reengineering" (değişim mühendisliği) çalışmaları yapması da gerekir (Gallon vd., 1995). Firma açısından temel yetenek perspektifi geliştirme rehberi temel yeteneğin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç Şekil 3'de resmedilmiştir. Şekil 3'de temel yetenek(ler)in belirlenmesine ve temel yeteneğin değer yaratma, emsalsizlik, birimler arası işbirliği ve stratejik esneklik düzeyleri açısından kabiliyet, temel kabiliyet ve yetenekten farkına yer verilmiştir.

Temel yeteneğin belirlenmesinde firmanın öncelikli olarak pazar içerisindeki kabiliyetlerini sıralaması gerekir. Bu kabiliyetleri içerisinde firma temel kabiliyeti/kabiliyetlerini belirler. Bu temel kabiliyet içerisinde firma yeteneklerini belirler. Bu yetenekler içerisinde firma kendini diğer firmalardan

ayırır ve ona rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenek(ler)i belirler. Bu aşama temel yetenek perspektifinin gelişme sürecinin de ilk aşamasıdır.



Şekil 3. Temel Yetenek(ler)in Belirlenmesi Aşaması

Temel yetenek perspektifi geliştirirken bu ilk aşamayı takip eden ve birbiri başarıyla tamamlanmadan diğerine geçilmemesi gereken dört aşama daha vardır. Temel yetenek belirleme aşamasından sonra sırasıyla takip edilmesi gereken aşamalar; temel yetenek elde etme gündeminin oluşturulması aşaması, yeni temel yetenekleri oluşturması aşaması, temel yeteneklerin konumlandırılması aşaması ve temel yeteneklerin korunması ve geliştirmesi aşamalarıdır. Tablo 3'de tüm aşamalar açıklanmıştır.

Firmalar, piyasada varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilirliklerini sağlamak için temel yetenek perspektifi geliştirmek zorundadır. Hamel ve Prahalad (1994) temel yetenek perspektifinin bir firmada oluşabilmesi için, tüm yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş temel görevini tam olarak algılaması ve anlamasına bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar sırasıyla; temel yeteneklerin belirlenmesi, temel yetenek elde etme gündeminin oluşturulması, yeni temel yeteneklerin oluşturulması, temel yeteneklerin konumlandırılması, temel yeteneklerin korunması ve geliştirilmesidir. Bu sıralama aynı zamanda temel yetenek perspektifi geliştirme sürecinin aşamalarıdır. Bu beş temel görev veya yetenek perspektifi geliştirme süreci aşamaları Tablo 3'de özetlenmektedir.

**Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme**

**Tablo 3. Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Süreci**

	<b>Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Aşaması</b>	<b>Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Aşamasının İçeriği</b>
Birinci Aşama	<i>Temel Yeteneklerin Belirlenmesi</i>	Yöneticilerin temel yeteneklerini aktif bir şekilde yönetebilmesi için temel yeteneklerinin neler olduğu konusunda bilgi sahibi olması gerekir. Bu bağlamda, yapılacak ilk adım, temel yeteneklerin bir “envanter”ini çıkartmaktır. İkinci adım olarak, işletmeler temel yeteneklerini rakip firmalar ile karşılaştırmaktır. Burada dikkat edilmesi gereken husus geleneksel rakipler değildir. Örneğin Kodak, kuşkusuz Fuji, Agfa ve 3M gibi geleneksel rakiplerini dikkate alması gerekir. Ancak asıl gözden kaçırılmaması gereken nokta, her biri görüntüleme işine çok farklı şekillerde yaklaşan Canon, Sony, Hitachi ve Toshiba’ dır.
İkinci Aşama	<i>Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması</i>	Temel yetenek gündeminin oluşturulması, firmanın stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırma ile ilgili somut hedeflerin belirlenmesinde “yetenek-ürün matrisi” kullanmak yararlıdır.
Üçüncü Aşama	<i>Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak</i>	Bir temel yetenek geliştirip, o alanda liderliği elde etmek için, en az beş yıl gerekmektedir. Ancak yeni temel yetenek oluşturmada önemli olan kararlılıktır. Eğer üst düzey yöneticiler hangi yeni yeteneklerin oluşturulacağı konusunda hem fikir değillerse, böyle bir durumda ya değişik iş birimleri kendi yetenek oluşturma gündemlerini izlerler ya da firma hiç bir yeni yetenek oluşturamaz.
Dördüncü Aşama	<i>Temel Yetenekleri Konumlandırmak</i>	İşletmeler, bir temel yeteneğini değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek istiyorsa, bunun için mevcut yeteneğini firma içinde bir birimden diğerine aktarması gerekir. Bu sebeple, çalışanların fikir alışverişinde bulunması için sürekli bir araya gelerek deneyimlerini paylaşmaları faydalıdır.
Beşinci Aşama	<i>Temel Yetenekleri Korumak ve Geliştirmek</i>	İşletmeler temel yeteneklerini korumak için bölüm yöneticilerini firmanın belli yeteneklerini kontrol etmekle görevlendirmeli ve bu yeteneklerin korunmasından sorumlu tutmalıdır. Aynı zamanda düzenli toplantılar yaparak, yetenekler gözden geçirilmeli, yatırım düzeylerine, kurucu beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma çalışmaları yapılmalıdır.

Firmalar her geçen gün artan küreselleşme ve pazarların birbirine yaklaşmasına paralel olarak rekabetin yoğunlaştığı; yeni ekonominin giderek daha küçük segmentlere ayrıldığı, bilişim teknolojilerinde hızlı gelişmelerin yaşandığı, ürün çeşitliliğinin arttığı, buna karşın firma kar marjlarının düştüğü ve bilinçli tüketicilerin ileri düzeyde rasyonel kararlar aldığı bir ortamda faaliyette bulunmaktadır. Tüm bu gelişmeler neticesinde firmaların hem karlılıklarını ve

rekabet edebilirliklerini sürdürmesi hem de rekabet üstünlüklerini korumaları ve geliştirmeleri ancak kendi ya da stratejik iş birimlerinin temel yeteneklerini belirlemesiyle mümkün olabilmektedir. Bu ifadede yer verilen stratejik iş birimleri; kendine özgü belli bir amaç ve sorumluluğu olan, performansı diğer birimlerden bağımsız olarak ölçülen, işletmenin ya da diğer iş birimlerinden ayrı bir pazarı bulunan ve bağımsız bir yönetime sahip iş birimidir. Stratejik iş birimi için gerekli olan ölçütler yönetim, pazar ve performans olarak ifade edilebilir (İslamoğlu, 2000). Diğer yandan her iş biriminin stratejisi, “değişen ilişkilere uygun” bir veya bir çok temel yeteneğin geliştirilmesi üzerine odaklanır.

Firmanın, kendi ya da stratejik iş birimleriyle giriştiği temel yetenek perspektifi geliştirme süreci kabiliyet verimliliğinin bir fonksiyonu olarak da nitelendirilebilir. Bu fonksiyon ile temel yetenekler, pazar ve çevre şartları ile uyum içinde ön plana çıkartılabilir ve geliştirilebilir. Bu gelişim neticesinde de iş birimlerinde firma rekabet alanları ve olanakları belirlenebilecektir. Bu rekabet alanları ve olanakları firmanın rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır (Grundy, 2003). Bu bağlamda düşünüldüğünde firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü koruması ve geliştirmesinin kaynağı; firma temel yetenekleriyle ilgili olarak yönetimin başarısında, işletmenin teknolojisinde, know-how ve üretim yapabilme becerisidir (Ülgen ve Mirze, 2004). Firmaların sadece teknoloji ve diğer yeteneklere sahip olması değil, aynı zamanda müşteriler tarafından algılanan değer ve işletmenin başarılı olmasına yardımcı olan faktörlerin organizasyonel öğrenme süreçleri ile entegrasyonu da sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü koruma ve geliştirmede önem taşımaktadır. Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü korumada, geliştirmede ve güçlendirmede etkili olan temel yetenekler için gerekli olan unsurlar; i) temel yeteneğin anlamlı bir rekabet avantajı sağlaması, ii) firma ürün çeşitlendirmesi yaparken mevcut işlerin temel yeteneklerinden yararlandığından, yeni işlerin mevcut işlerle benzerlik göstermesi, iii) yeteneklerin taklit edilemez olmasıdır (Prahalad and Hamel, 1990);

Firmalar ürün, süreç, teknoloji, üretim, yönetim ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir. Ancak teknoloji sektörü için şu açıklamayı yapmak gerekir: Herkes tarafından iyi bilinen ileri teknoloji sektöründe teknolojik temel yetenekler firmaların içselliğinin spesifik bir kurulumu olduğundan, teknolojik yönetim firmalar arasında performans farklılıklarına yol açmaktadır (Duysters and Hagedoorn; 2000). Firmanın rakiplerine kıyasla en iyi yaptığı iş olmasının yanı sıra temel yeteneğin bir çok çeşidi vardır. Bunlar arasında; pazarlama üstünlüğü, iyi bir kalite kontrol yapma, daha iyi hizmet verebilme, düşük maliyetli pazarlama bilgisi elde edebilme, yeni ürünler geliştirebilme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlayabilme, etkili satış gücüne sahip olma vb. olarak ifade edilebilir. İşletmeler, rakiplere kıyasla iyi olduğu bu alanlarda temel yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir. (Gilgeous and Parveen, 2001).

İşletmeler, varlığını sürdürebilmek ve rekabetsel avantaj elde edebilmek için çevre analizi yapar ve sürekli değişimlerin yaşandığı bu dinamik çevreden elde ettiği bulgular işletmelerin faaliyetlerine yön çizer. İşletme çevre analizi yaparak,

## Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme

güçlü ve zayıf olduğu noktaların yanı sıra, pazarda oluşabilecek fırsat ve tehditlerin de neler olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin böylesi gelişmelerin yaşandığı yeni ekonomide, kendine özgü temel yetenekler geliştirmesi varlıklarını devam ettirmesi ve rakiplerden bir adım daha önde olabilmesi için bu bir zorunluluktur.

### DÜNYA VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLERLE FİRMA TEMEL YETENEKLERİ

**Örnek 1.** Apple bilgisayar şirketi, 10 milyon I-pod'tan daha fazlasıyla dijital taşınabilir pazarda yer aldı ve 300 milyon iTunes dosyası sattı. Şubat 2005'te İpod modellerinin ikisinde görülmemiş fiyat indirimi yaparak, ilk kez 200\$'ın altına hard-driver I-pod'un fiyatını düşürdü. Bu fiyatlama, İpod öyküsü çerçevesinde ifade edilebilecek mucizelerden biridir. Bu yolla Apple daha çok kesimin hafızasında yer etti ve fiyatlamada bu çizgiyi sürdürürken, temel ürünlerine ağırlık verdi. Elbette, müzik endüstrisi Apple'ın bu başarısından yararlandı, ancak büyük ölçüde Apple, fiyatlamadan ve dijital hakların yönetimi kurallarını kullanmasına adını verdi. MP3 player yerine I-pod kullanılmaya Şirket, Motorola ile anlaşarak, tüm şarkıların telefona indirilmesi yönünde çalışmalar yapmaktadır. Görüldüğü gibi, Apple'ın başarısı, agresif fiyatlama tekniğini kullanmasının yanı sıra, yeteneklerini ve kaynaklarını yeni alanlara yönlterek, gerçekte iyi olan bir veya iki şey üzerine yoğunlaşarak, temel ürün konseptini geliştirmesindedir (Schlager and Garrity, 2005; Gillin, 1994).

**Örnek 2.** Ağır ekipman endüstrisinin lideri olan Caterpillar'ın rekabetsel avantajının temeli, satış sonrası destek ve hizmet yeteneğini kullanmasıdır. Firma, dünyanın herhangi bir yerinde 24 saat içinde yedek parça ve personel hizmeti sağlayabilmektedir (Javidan, 1998).

**Örnek 3.** Temel yeteneğe verilecek en güzel örneklerden biri, dünyanın en başarılı perakendeci firmalarından biri olan IKEA'dır. IKEA'nın temel yeteneği, satın alma gücüne bağlı fiyatlandırma yapması, benzersiz çağdaş çizgide ve yüksek nitelikte mobilya tasarlaması ya da kendini böyle konumlandırmasıdır (Robbins ve diğerleri, 2003).

**Örnek 4.** Sony'nin temel yeteneği ise minyatürleştirmedir. Sony'nin başarısı sadece radyoyu alıp bir çipe yerleştirmesini sağlayacak teorik bilgisi değil aynı zamanda araştırma- geliştirme, üretim ve pazarlama ile oluşan örgütsel öğrenme süreçleri sayesinde mükemmel ve taklit edilemeyen temel yeteneği olan "Minyatürleştirme" ortaya çıkmıştır. Şirket, taşınabilir elektronik ürünleri bir düzen içerisinde müşterilerine sunar. Bu örnekte, mekanizma üretiminde gerekli olan temel yetenek müşterilerinin az miktarda ilgi duyulan, müşteri tarafından istenilen ürünlerin küçük, mümkünse cep büyüklüğündeki elektronik aletler olmasıdır.

**Örnek 5.** Black & Decker firmasının temel yeteneği küçük elektrik motorları ve şarjlı piller üzerindeki rekabet avantajıdır. Bunun üzerine firma çeşitlendirmeye giderek, küçük elektrikli mutfak aletleri, minyatür süpürgeler ve şarjlı fenerler üretmede çok başarılı olmuştur.

**Örnek 6.** Coca Cola rekabet avantajı yaratmada uygulanan yöntemler ve iş yapma teknikleri arasındaki ahenki oluşturmak suretiyle temel yetenekten etkin bir şekilde yararlanılabilmektedir. Örneğin Coca Cola tekstile de el atmıştır. İlk bakışta bir sweatshirt ile bir içeceğin bir ilgisi olmadığı düşünülebilir. Fakat burada çok önemli bir stratejik etki söz konusudur. Bu iki ürünün pazarlamasında, birinde marka diğerindeyse ürünün kendisi satılmaktadır.

**Örnek 7.** Canon firması kullandığı teknoloji ve mühendislik sayesinde ürettiği ürünlerde dünyanın bir numarasıdır. Canon'un fotokopi, desktop laserli yazıcı, kamera gibi görünür bir şekilde bölünmüş pazarlara egemen olmasına optik ve tasarım alanındaki temel yeteneği imkan vermektedir. Firmanın temel yeteneği strateji esnekliği ve teknoloji yönetimindeki üstünlüğüdür (Gilgeous and Parveen, 2001).

**Örnek 8.** Philips'in görsel medya ve laser yeteneği firmaya sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Firmanın temel yeteneği esneklik ve teknoloji yönetimidir. Firma küçük ekran renkli LCD TV'de uzmanlaşmaktadır (Gilgeous and Parveen, 2001) .

**Örnek 9;** 3M firması hassas bantlar, manyetik bantlar, fotoğraf filmindeki baskınlığını geliştirmekte ve abresif bir tabaka sürmektedir. Firmanın temel yetenekleri rekabet avantajı, strateji geliştirme ve teknoloji yönetimidir (Gilgeous and Parveen, 2001).

**Örnek 10.** Bir kuruluşta paylaşılanlar; temel değerler ve inançlardır. Bu değer ve inançlar o kuruluşun tüm çalışanlarına yansır, onu geleceğe yönlendirir ve kuruluşa bir kişilik kazandırır. Bu yüzden her kuruluş gibi varlığını sürekli kılmak isteyen Efes Pilsen'in temel amacı dünyadaki globalleşme sürecine ayak uydurarak başarısını ve saygınlığını bugünden yarına taşımak ve faaliyette bulunduğu tüm alanlarda lider olmaktır. Bunu başarabilmek için Efes Pilsen müşterilerine sunduğu geniş ürün seçenekleri, kendi sektöründeki rekabet gücü, pazarlama yeteneği, toplumun her alanında faaliyet gösterebilme becerisi (Efes Pilsen Basketbol Takımı, Efes Pilsen Blues Festivali, markasının satıldığı tişörtleri vb.) ile 36 yıldır Türkiye'de bir marka olmayı başarmış ve herkese 'bira bu kapağın altındadır' sloganını ezberletmiştir.

## DEĞERLENDİRME

Bu makalenin temel amacı, herhangi bir firma sistematigi içinde firmanın kaynakları, kabiliyetleri ve yeteneklerini belirlemeye yönelik metodolojik analizlerden yararlanarak temel yeteneği incelemektir. Yöneticilere ve stratejik karar alıcılara yardımcı olmak için, makalede öncelikli olarak kaynakların, kabiliyetlerin, yeteneklerin ve temel yetenek(ler)in açık işlevsel tanımları yapılmıştır. Aynı zamanda, stratejik planlama süreci içerisinde bu kavramları kapsayan bir çatı oluşturulmuştur.

Yönetim yazını incelendiğinde, yönetimdeki son trendlerin temel yetenek geliştirmeye yönelik olduğu görülmektedir. Pazarların küreselleşmesi ve liberalizasyonu rekabeti artırmaktadır. Bir firma açısından, küresel rekabette başarılı olmanın en önemli unsuru pazardaki diğer pekçok rakip firmayı temel yetenek(ler) aracılığıyla görünmez hale getirmektir. Etkili teknoloji yönetimi ve



### Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme

organizasyonel süreç, spesifik teknolojilere yoğunlaşma yerine temel yeteneklerini ve becerilerini oluşturmak ve onlar üzerinde düzenleme yapmak gibi firmanın organizasyonel yetenekleriyle ilgilenmektedir. Varolan rekabetle etkili bir biçimde baş etmek için firmaların temel yetenek perspektifini stratejik esneklik perspektifiyle uygulaması firma stratejisinin ana konusu olmalıdır. İşletmeler, temel yeteneklerini belirlerken bazı hususları göz önünde tutmak durumundadır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir; işletmenin rakipleri tarafından kolay taklit edilememesi, geniş bir kitleye hitap etmesi, karmaşık olması ve süreklilik göstermesidir. Literatürde yapılan çalışmalar veri alındığında temel yetenek unsurları; rekabet avantajı, insan, organizasyonel öğrenme, strateji geliştirme, esneklik ve teknolojik yönetimdir. Bu unsurlar bağlamında düşünüldüğünde, firmaların rekabetsel üstünlük elde etmesi ve bu üstünlüğü sürdürmesi sahip oldukları bilgi, teknoloji ve becerileri doğrultusunda yaratabilecekleri temel yetenekleriyle mümkün olabilecektir.

Bu makalede ayrıca bir firmanın yeteneklerini ve bu yeteneklerin mevcut ve potansiyel anlamlarını tanımlamak için oluşturulmuş temel yetenek geliştirme perspektifine de yer verilmiştir. Bu perspektif günümüzde işletmelerin sahip oldukları kaynakların etkinliğini ve verimliliğini belirlemiş oldukları stratejilerle değer yaratarak artırabilecekleri yönündeki imaları da destekler mahiyettedir. İşletmelerin her geçen gün hızlı bir değişimin yaşandığı bir çevre içinde bunu başarabilmesindeki en önemli araçlarından ve yön göstericilerinden birinin temel yetenekleri olduğunu kabulünde bu tür perspektifin önemi daha da belirginleşmektedir. Diğer bir anlatımla, firmaların temel yeteneklerini belirlemesi ve belirlenen temel yetenekleriyle temel yetenek perspektifi geliştirmedeki becerileri diğer firmalara karşı firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü arttırırken, müşterileri ve tedarikçileriyle olan ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olur. Burada sunulan fikirleri uygulayacak olan firmaların, birkaç noktayı dikkate alması gereklidir. İlki, firma içerisinde yer alan üst yöneticilerin bu kavramların tanımlarında genel bir anlayış ve uzlaşmaya sahip olması gerekir. Aksi taktirde, yanlış anlama, semantik ve kafa karışıklığı nedeniyle önemli zaman ve kaynak israfının meydana gelebileceğidir. İkinci olarak, bu sürecin firmanın stratejik planlama sürecinin bir parçası olduğu, yani firma dışsal fırsatlar ve içsel kaynaklar eşleştirmesine girdiğinde değerli girdi elde edebilmesinin temel unsuru olduğu daima göz önünde bulundurulmalıdır. Tavsiye edilebilecek bir diğer nokta önerilen sürece katılımla ilgilidir. Firmanın çeşitli bölüm ve düzeylerinden yöneticilerin yetenek uygulamalarına katılımının sağlanması durumunda firma açısından bilgi ve tartışmaların niteliğinin artacağı, organizasyon içi iletişim ve öğrenmeyi geliştirerek stratejik planların uygulamasını kolaylaştıracağı da daima hatırdta tutulmalıdır.

#### KAYNAKLAR

Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, London.

Baker, J. C., Maps, J., New, C. C. and Szwedzewski, M. (1997), "A Hierarchical Model of Business Competence", *Integrated Manufacturing Systems*, 8 (5):265-272.

- Banerjee, P. (2003), “Resource Dependence and Core Competence. Insights from Indian Software Firms”, *Technovation*, 23 (3). 251-263.
- Bremer, C. F.; Siqueira, J. E. M. and Marques, L. F. M. (2002), “Applying a Core Competence Approach in Virtual Enterprise Formation”, *Managing Virtual Web Organizations in the 21<sup>st</sup> Century: Issues and Challenges* (ed. Franke, U.), Idea Group Publishing, Hershey, USA.
- Bourne, M. (2002), *Strategy and Performance: Competing Through Competence*, Cambridge University Press, New York.
- Chen, Y. and Wu, T. (2006), “The Conceptual Construction of Core Competence for Two Distinct Corporations in Taiwan”, *Journal of American Academy of Business*, 8(1).197-201.
- Coyne, K. P., Hall, S.J.D. and Clifford, P.G.(1997), “Is Your Core Competence a Mirage”, *The McKinsey Quarterly*, 1:41-54.
- Doyle, P. (2003), *Değer Temelli Pazarlama*, (Çev. Gülfidan Barış), Kapital Medya A.Ş, İstanbul .
- Duysters, G. and Hagedoorn, J. (2000), “Core Competences and Company Performance in The World-Wide Computer Industry”, *Journal of High Technology Management Research*, 11(1): 75-91.
- Espedal, B. (2005), “Management Development: Using Internal or External Resources in Developing Core Competence”, *Human Resource Development Review*, 4(2):136-158.
- Gallon, M.R. and Stillman, H.M. and Coates, D. (1995), “Putting Core Competency Thinking into Practice”, *Industrial Research Review*, 38 (3):20-28.
- Gilgeous, V. and Parveen, K. (2001) “Core Competency Requirement for Manufacturing Effectiveness”, *Integrated Manufacturing Systems*, 12 (3) :217-227.
- Gillin, P. (1994), “Core Competence”, *Computerworld*, August 22, 28 (34):34.
- Goddard, J. (1997), “The Architecture of Core Competence”, *Business Strategy Review*, 8 (1): 43-52.
- Grundy, T. (2003), *Gurus on Business Strategy*, Thorogood, London.
- Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N. (2002), “Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence”, *IEEE Transaction on Engineering Management*, 49 (1): 28-35.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June: 71-91.
- İslamoğlu, A.H. (2000), *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Javidan, M. (1998), “Core Competence: What Does it Mean in Practice”, *Long Range Planning*, 31 (1): 60-72
- Jin-Hai, L., Anderson, A. R. and Harrison R. T. (2003), “The Evolution of Agile Manufacturing”, *Business Process Management Journal*, 9(2):170-189.

Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme

Kak, A., Sushil (2002), "Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3 (4): 23-38.

Kak, A. (2004), "Strategic Management, Core Competence and Flexibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organization", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(4):1-15.

Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Geliştirilmiş Dokuzuncu Baskı, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul.

Lindgren, R., Henfridsson, O. and Schultze, U. (2004), "Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study", *MIS Quarterly*, 28 (3): 435-472.

Petts, N. (1997), "Building Growth on Core Competences-a Practical Approach", *Long Range Planning*, 30 (4):551-561.

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Ritter, T., Wilkinson J. F., Johnston W. J. (2002), "Measuring Network Competence: Some International Evidence", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (2-3): 119-138.

Robbins, S.R., Bergman R., Stagg L. And Coulter M. (2003), *Management*, Prentice Hall, Australia.

Selznich, P. (1957), *Leadership in Management*, Harper, New York.

Schermerhorn, J.R. (2004), *Core Concepts of Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Schlager, K. And Garrity, B. (2005), "Apple's Core Competence", *Billboard*, March 12, 117 (11):10.

Torkkeli, M. Ve Tuominen, M. (2002), "The Contribution of Technology Selection to Core Competencies", *International Journal of Production Economics*, 77(3): 271-284.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.

Whitehall, M. (1997), "The Theory and Practice of Competence-Based Competition", *Long Range Planning*, 30 (4):615-620.

<http://en.wikipedia.org/wiki> (27.11.2005)