

REKABETÇİ ÜSTÜNLÜĞÜN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE STRATEJİK YÖNETİM EKSENLİ BİR BAKIŞ: KAYNAK TEMELLİ TEORİ

Doç. Dr. Muammer ZERENLER
Selçuk Üniversitesi
muammerz@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
deryaozilhan@hotmail.com

Öğr. Gör. İbrahim AKGÖBEK
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
Ibrahimakgobek@hotmail.com

Dr. Mevhibe TÜRKMEN
Pamukkale Üniversitesi
mevhibeayt@hotmail.com

ÖZET

Strateji yazınında, firmaların bazılarının diğerlerinden daha üstün performans elde etmesini açıklayan iki temel paradigmanın endüstriyel örgüt teorisi ve kaynak temelli teori olduğu bilinmektedir. Kaynak temelli teori, üstün performansın temel nedeninin aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların sahip oldukları farklı kaynaklar olduğu görüşünden hareketle firma performansları arasındaki farklılıkları açıklarken endüstri ve pazar yapısından ziyade bazı firmaların farklı yeteneklerinin müşteri ihtiyaçlarını daha etkin ve verimli karşılayabilmelerine odaklanmaktadır. Bu çalışmanın temel dinamikleri kaynak temelli teoriye dayandırılmış olsa da, bu iki teorinin genel anlamda birbirini tamamlayıcı niteliğinden ötürü, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modellerinden ilki olan endüstriyel örgüt teorisi genel hatları ile açıklanmış ve ardından kaynak temelli teoriye ilişkin derin bir literatür taraması sonucunda konuya dair ayrıntılı bir çerçeve çizilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Stratejik Yönetim, Kaynak Temelli Teori

AN OVERLOOK IN AXIS OF STRATEGIC MANAGEMENT TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: RESORCE BASED THEORY

ABSTRACT

In strategy literature, it is known that performances of some firms are superior to the others. Two explanatory paradigm of this situation are industrial organization theory and resource based theory. According to the resource based theory, the basic reason of superior performance is having different resources the firms which are working on the same sector. At this point, to explain the differences of firm performance, because of the talent to correspond to needs of customer, firms' competencies are more important than industry and market structure. Although the basic dynamic of this study is the resource based theory, both theories accomplish each other. Because of this, firstly industrial organization theory, the first theory of sustainable competitive advantage, was explained with its outlines. And then a deep investigation about resource based theory was done.

Keywords: Sustainable Competitive Advantage, Strategic Management, Resorce Based Theory

1. Giriş

Geçmişten günümüze yönetim paradigmasındaki değişim ve strateji kavramının artan önemi bugün karşımıza stratejik yönetim bilimini çıkarmıştır. Küresel rekabet ortamında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, sahip oldukları kaynaklara bağlı olarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, faaliyette bulunulan sektördeki fırsat ve tehditler doğrultusunda stratejik eylem planlarını oluşturmalı ve strateji temelli bir yönetim modelini uygulamaya koymalıdır.

Stratejik yönetim biliminde işletmelerin eşsiz değerlerinin oluşturulması ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasını açıklayan iki temel paradigma bulunmaktadır. Bunlar; “endüstriyel örgüt teorisi” ve “kaynak temelli teori”dir. Endüstriyel örgüt teorisi, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında işletmelerin dışsal analizine odaklanan bir rekabet stratejisidir. Bu teori üstünlüğün belirleyicisinin endüstri yapısı olduğu ve aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin homojen oldukları düşüncesinden yola çıkmaktadır. Ancak 1980’lerin yaygın kabul gören homojen şirketler görüşü yerini 1990’larda şirketlerin heterojen olduğunu savunan kaynak temelli teoriye bırakmıştır.

Bu bağlamda çalışma iki ana bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır. İlk bölümde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün strateji ve stratejik yönetim kavramları ile olan etkileşimi incelenmiş, ikinci bölümde ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modellerinden ilki olan Endüstriyel Örgüt Teorisi ve ikincisi olan Kaynak Temelli Teori incelenmiştir. Çalışma sonuç kısmı ile tamamlanmıştır.

2. Strateji, Stratejik Yönetim Ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Strateji, değişim süreci boyunca çoğu zaman önem teşkil etmiş bir konudur. İşletmeler ve insanlar her konuda “farklı olanı” yapmaktansa, “aynı olanı” yapmayı çok daha kolay bulmuşlardır. Ancak dünya aynı kalmamakta, pazarlar global ölçekte daha entegre olmakta, teknoloji ve rekabetin yeni formu ortaya çıkmaktadır. Firmalar, teknolojik, organizasyonel ya da stratejik yenilik aracılığıyla değişim yaratacak fırsatlar ararken, kendi iş çevrelerindeki değişimlere adapte olmak ve bunu kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak zorundadırlar [17]. 1960 lı yıllara dek üzerinde ciddi araştırmalar yapılmayan “strateji” nin temeli, rakiplerden farklı olmaya dayanmaktadır [32]. Chandler [8] stratejiyi, bir işletmenin uzun dönemli amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için eylem rotasının benimsenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlamaktadır.

Yönetim literatüründe strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleme ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirme anlamına gelmektedir. Bu bağlamda strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi biçiminde tanımlanmaktadır [10].

Günümüzde bilgi, stratejik bir silah olarak etkin ve verimli kullanıldığında işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli kaynak haline gelmiştir. Rekabet

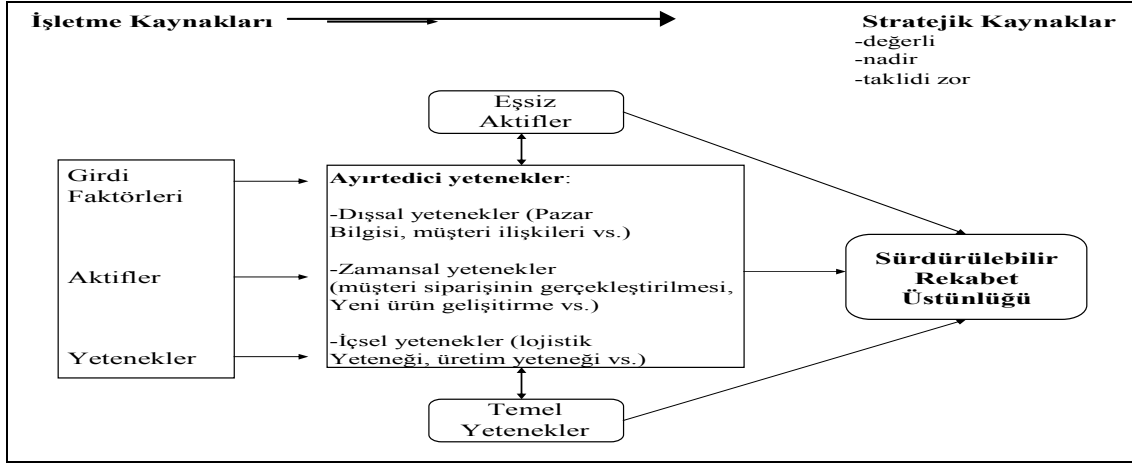
üstünlüğü, bir işletmenin rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından doğan konumsal üstünlüktür [31]. Edward de Bono' ya göre [6] zihinsel bir tutum, strateji ve kavram tasarımı olan rekabet üstü olmanın yolu, değer tekelleri yaratmaktan geçmektedir. Değer temelli bir stratejinin en önemli gereği ise; tüm hedef kitleler için ortalama bir paydaya yönelik tasarlanmış kitlesel uygulamalardan, tüketici odaklı, bireye özel uygulamalara geçmektir [37]. Çünkü, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer yaratan stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilemediği, uygulanamadığı koşullarda mümkündür [34]. Olsen ve diğ., sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramının ne olduğunun açıklamasına, öncelikle temel yetenek ve rekabet avantajı kavramlarının tanımlarını yaparak başlamaktadırlar [27]:

“Temel Yetenek: Rakipleriyle kıyaslandığında işletmenin performansını en iyi yapabilen, rekabete dayalı, üstün nitelikli şirket kaynaklarıdır. Bu, genellikle bilgi, beceri ve yetkinliklere dayalı olarak varolur.

Rekabet Üstünlüğü: Şirketin eşsiz becerilerinin ve rakiplerin etkili uygulayamadığı değer yaratıcı kaynakların manivela gücünden meydana gelir. Şirketin, diğer şirketlerin yapabildiğinden daha iyi yaptığı şeydir.

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü: Üstünlüğün, rakiplerin eylemlerine karşı bağışık yada bu eylemler ile erozyona uğratılamaz hale geldiği zamandır. İşletme sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olduğunda, tehditleri etkisiz hale getirebilir ve güncel fırsatları kendi lehine çevirebilir.”

Olsen ve diğ.nin tanımlaması ile aynı paralelde Andrews [2], sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için stratejinin eşsizliğine dikkat çekmekte ve her bir şirketin, ayırtedici yetenekleri ile organizasyonel kaynak ve değerlerinin kombinasyonunun eşsiz olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yani üstünlüğe esas olan kaynak ve yeteneklerin, rakiplerin taklit etme yönündeki çabalarına karşı dayanıklı olması sürdürülebilirliğin temel dinamiği olmaktadır. Şekil 1.'de işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile olan ilişkisi görülmektedir.

Şekil 1. İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

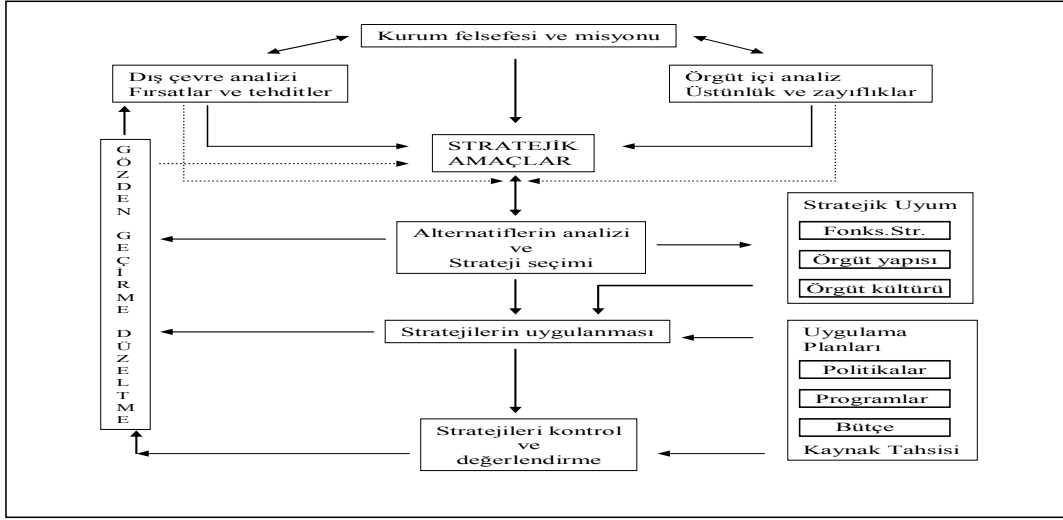
Kaynak: Sergio Olavarrieta and Alexander E. Ellinger “Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.27, No:9/10, 1997, s.567

Porter, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini, yani uzun süre korunabilir ve kolayca kopyalanamaz olmasını üç koşula bağlamaktadır. Bunlar; üstünlüğün kaynağı, üstünlük kaynaklarının miktarı ve sürekli yenilik, iyileştirme politikalarıdır [16]. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynakları, stratejik yönetimin temel araştırma alanıdır.

2.1. Stratejik Yönetim

Modernist görüş açısından stratejik yönetim, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir [34]. Bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniği olarak [1] stratejik yönetim; şirketin objektiflerine ulaşmak için tasarlanan planların formulasyon ve uygulaması ile sonuçlanacak karar ve eylemlerin saptanmasıdır. Bu süreç, uzun dönemli, geleceğe yönlendirilmiş karmaşık kararlar verilmesini içerir ve hatırı sayılır kaynaklar ile üst yönetimin katılım esasını gerektirir [29].

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebildiği için, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana geldiği de söylenebilir [10]. Şekil 2.’de stratejik yönetimin süreci ve uygulama safhaları görülmektedir.

Şekil 2. Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulama Safhaları

Kaynak: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları A.Ş., İstanbul, 1991, s.50

Şekil 2.' den anlaşılacağı üzere, stratejik yönetimin başlangıç noktasını, stratejik bilince sahip işletmenin, stratejik amaçları doğrultusunda vizyon ve misyonunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Strateji üretme ya da geliştirme aşaması olarak adlandırılan bu süreçte iç ve dış çevre analizi yapılarak işletmenin sahip olduğu üstün yetenekler ve zayıflıklar ile faaliyet gösterdiği çevredeki fırsat ve tehditler dikkate alınmaktadır. Stratejik yönetimin başlıca özellikleri şunlardır [34]:

- ✓ Stratejik yönetim “uzun dönem” deki faaliyetlere ve “nihai sonuç” lara yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
- ✓ Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- ✓ Uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağına bilinciyle, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kar üzerinde bir getiri” elde edebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.
- ✓ Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç”tir.
- ✓ Bu süreç, “etkili ve verimli” olmayı amaçlar.
- ✓ Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol)” kullanır.

Stratejik yönetim, yukarıda özetlenen nitelikleri bağlamında, gerçek anlama sahip sonuçlara odaklanan bir yönetim modeli olması nedeniyle, şirketler için büyüme ve karlılığın gerektirdiği doğru organizasyon yapısının oluşturulmasında hareket noktası olmaktadır. Çünkü bir yapı iş düşüncesine, şirketin üstün olduğu noktalara, şirketin önceliklerine ve fırsatlarına uygun olan sonuçları belirtmelidir [11]. Ortak amaçlar

doğrultusunda koordine olmuş bir organizasyon, bölümler arası amaç farklılığını yok ederek stratejik yönetim sürecinde çevresel belirsizliklere ve değişikliklere adaptasyonu daha kolay gerçekleştirecektir.

2.2. Stratejik Yönetimde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Süreksizlikler ve belirsizlikler dizisinden oluşan yeni rekabet kaosunda, riskleri fırsatlara dönüştürerek kazanılan rekabet üstünlüğü ve bunun sürdürülebilirliğinin açıklanmasında, karşımıza iki temel paradigma olan “endüstriyel örgüt teorisi” ve “kaynak temelli teori” çıkmaktadır. Ülgen ve Mirze [34] ise, stratejik yönetim çalışmalarındaki hareket noktalarıyla ilgili üç yaklaşımdan söz etmektedirler. Bunlar, temeli endüstriyel örgüt teorisine dayanan “fırsat modeli”, kaynak temelli teoriden yola çıkan “kaynak yaklaşımı” ve amaçlanan stratejilerde kullanılan “açık analizi yaklaşımı”dır. Diğer iki yaklaşım, konunun bütünselliği bağlamında daha fazla önem arzemesi nedeniyle ileriki bölümlerde detaylı olarak incelenecek, “açık analizi yaklaşımı” ise bu bölümde kısaca özetlenecektir.

Açık analizi yaklaşımında süreç, amaçlanan (intended- niyet edilen) stratejiler, işletmelerin arzu ettikleri nihai sonuca varılması için hazırladıkları stratejilerin belirlenmesiyle başlar. Bunlar, tepe yönetiminin rasyonel düşünce sistemi içinde analitik yaklaşımla hazırladıkları ve olmasını arzu ettikleri stratejilerdir. Ancak amaçlanan stratejiler çoğu işletmede çeşitli çevresel faktörlerin etkisi ile %100 olarak uygulanamayabilir. Amaçlanan stratejilerin bu pratikte uygulanabilen bölümü gerçekleşen (realized) stratejiler olup, bu iki sonuç arasında gerçekleşebileceği tahmin edilen açığın kapatılmasına yönelik bir yaklaşımdır. Stratejik bir kontrol mekanizması olarak kabul edilebilen açık analizi, amaçlanan ve gerçekleşen stratejilerde daha çok bir tehdidi işaret eden ve yöneticileri düzeltmeler yapmaya yönlendiren bir yaklaşımdır [34].

Bazı firmaların neden diğerlerinden daha üstün performans sergilediklerine dair geliştirilen iki temel açıklamadan biri ve daha eski olanı, Endüstriyel Örgüt Teorisi, Porter tarafından geliştirilmiş ve ağırlıklı olarak Bain- Mason- Scherer “yapı-davranış- performans (SCP)” paradigması çerçevesinde şekillenmiştir. Bu açıklama, bir firmanın pazar gücünün, fiyatları rekabet düzeyinin üstünde yükseltebilme yeteneğinin yarattığı etkiye odaklanmaktadır. Eğer, firmanın Pazar gücünü ifa ettiği sektöre girişler çeşitli engeller tarafından sınırlandırılmışsa, bu performans farklılıkları sürekli hale gelebilecektir[4]. Modele göre mevcut rakipler arasındaki rekabet, alıcıların pazarlık gücünden, tedarikçilerin pazarlık gücünden, potansiyel rakiplerin tehdidinden ve ikame mal ve hizmetlerin tehdidinden etkilenmektedir ve bu beş rekabetçi güç arasındaki ilişki, endüstrideki rekabet yoğunluğunun belirleyici faktörüdür [20]. Porter, bir endüstrinin rekabet yapısını belirleyen beş rekabetçi güç ile başa çıkmada ve endüstrideki rakipleri alt etmede kullanılacak üç genel stratejinin ise, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olduğunu öngörmektedir. O’na göre uygun rekabet stratejisinin seçiminde ve uygulanmasında endüstri yapısının ayrıntılı değerlendirilmesine işletmenin güçlü yönlerinin tespit edilmesine olanak sağlayan “değer zinciri” modeli kullanılmalıdır [16].

Endüstriyel örgüt teorisi bağlamında Porter tarafından geliştirilen bu stratejik yaklaşım zaman içerisinde geliştirilmiş ve stratejik yönetim alanındaki bilimsel araştırmalar, rekabet stratejisinin tek belirleyicisinin endüstri yapısı olmadığını ortaya koymuştur [16]. “Rekabette Kaynak Tabanlılık Görüşü” ya da “Kaynak Avantajı Teorisi”, rekabetin doğasında tamamı ile yeni bir perspektif geliştirmiş, ve daha da önemlisi şirketler ve müşterilerinin çıkarlarına odaklanmıştır. Homojen şirketler görüşüne dayalı bu rekabetçi süreçlerin “sanayi güçleri” görüşü, 1990 larda yerini firmaları heterojen olarak gören, firmaların içine bakan rekabetçi performans ölçümü için firmaların kaynaklarını inceleyen “kaynak temelli görüş”e bırakmıştır [24]. Endüstriyel ekonomistlerin eski bazı çalışmalarında temelini attıkları kaynak tabanlılık görüşü, 80 li yılların sonlarından bu yana strateji literatüründe popüleritesini artırmaktadır [12].

2.2.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi

İşletmeler için üstün performans yaratmada “strateji” kavramının önem kazanmasından 80’li yıllara kadar geçen süre içerisinde popüler olan endüstriyel örgüt teorisi, stratejilerin belirlenmesinde çıkış noktasının “dış çevre” olduğu görüşüne dayanmaktadır. Dışsal çevrenin, işletmelerin stratejik davranışlarındaki hakimiyetini açıklayan Endüstriyel Örgüt Teorisi (EÖT), üstün örgütsel değerler oluşturulması ve üstün örgütsel performans elde edilmesi noktasında, işletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısının, yani işletme dışı faktörlerin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır [16]. Yani endüstriyel örgüt teorisi, temel olarak statik olup, farklılaştırılmış firmayı ciddi bir şekilde düşünmemiştir; firmayı üniter bir karar alıcı olarak görmüş olup, bir firmadan daha ziyade bir endüstri konusu vardır ve refah karşılaştırması amacıyla nihai ölçüt olarak tam rekabete çalışmıştır [13]. “Fırsat yaklaşımı” olarak da adlandırılan bu teoriye göre firmalar, dış çevre analizi ile ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak cazip sektöre girmeli, ve sektörde yapılacak rekabet analizi (Porter’ ın yapısal sanayi analizi- Beş Rekabetçi Güç Modeli) doğrultusunda rekabet stratejilerini belirlemelidirler. Bu önerilerinden de anlaşılacağı üzere fırsat metodunun, çevredeki fırsatlara dayalı, rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik proaktif bir yaklaşım olduğu söylenebilir [34].

Endüstriyel organizasyon teorisinin dört önemli varsayımı bulunmaktadır[18]:

1. Dış çevre, ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için takip edilecek stratejileri belirleyen önemli bir baskı ögesidir.
2. Belirli bir endüstri veya pazar bölümünde rekabet eden birçok işletme benzer kaynaklara sahiptir ve bu kaynaklar özdeş olduğu için benzer stratejileri takip ederler.
3. İşletmelerin strateji uygulamalarında kullandıkları kaynaklar firmalar arasında yüksek bir hareket kabiliyetine sahiptir.
4. Örgütsel karar alıcılar, işletmelerin çıkarları doğrultusunda rasyonel hareket etmektedirler.

Bu varsayımlar, firmanın endüstriye konsantrasyonunun karın başlıca belirleyicisi olduğunu ve kaynak tahsisinin pazardaki en çekici yere konumlandırılması gerektiğini ifade etmektedir. Hitt ve diğ.' ne göre, endüstri temelli yaklaşımı destekler nitelikteki araştırma sonuçları da, bir firma karlılığının %20'si faaliyette bulunmak için seçilen endüstri tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır [18].

Endüstri, en genel ifadesiyle benzer ürün ya da hizmetler üreten firmalar grubu olarak tanımlandığında, belirli kuruluşların faaliyet alanı içindeki önemli paydaş grupların incelenmesi de “endüstri analizi” olarak ifade edilebilir [36]. Endüstri analizinde yaygın olarak kullanılan bir model olan beş rekabetçi güç modelinin bu teori özdeşleşmiş olması nedeniyle Endüstriyel örgüt teorisi yazınına en önemli katkıyı sağladığı düşünülen Porter, yüksek karlılığa ulaşmak için iki temel stratejik konu üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar;

1. Beş rekabetçi güç modelinin kullanılarak cazip bir sektör bulunması
2. Değer zinciri analizi yardımıyla üç jenerik strateji olan maliyet liderliği, farklılaşma ya da odaklanmadan birini başaran bir işletme olarak bu sektörde konumlanması ve rekabetçi üstünlüğün sürdürülmesidir [26].

Porter'ın strateji görüşü açıklanırken, Porter'a atfedilen üç önemli fikre yoğunlaşmaktadır: Stratejik konumlandırma, rekabet ve rekabetçi avantaj, değer ve değer zinciri. Stratejik konumlandırma, pazarda bulunan diğerlerine karşı uzun dönemli rekabetçi avantaj kazanma meselesi olarak görülür. Michael Porter, firmaların, rekabetçi güçlere karşı kendi yeteneklerini en iyi şekilde savunmaları amacıyla kendilerini nasıl konumlandıklarını gerektiğini yazarak normatif bir yaklaşım benimsemiştir [3].

“Rekabetçi güçler yaklaşımı” terimi ile Porter, belli bir endüstride rekabet eden firmaların performans potansiyelini belirleyen beş yaklaşımı tanımlamaktadır. Kuvvetlerin her biri, uzun vadeli kârlılığı ve dolayısıyla endüstri çekiciliğini harekete geçiren fiyatları, maliyetleri ve yatırım gerekliliklerini tanımlamaktadır. Özellikle, endüstri yapısının beş kuvveti genel endüstri performansını ve dolayısıyla endüstri içindeki firmaların performansını etkiler. Böylece Porter'a göre bir endüstrinin temel kuvvetleri performans değişimini açıklayacak anahtardır [15].

2.2.2. Kaynak Temelli Teori

Kaynak temelli teori, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetlerden hareketle üstünlük ve zayıflıklara dayalı ve endüstri temelli bakış açısını tamamlayıcı yeni bir rekabet üstünlüğü anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. Bu teori ile içsel analiz, dışsal analiz ve rekabet çevresi bir bütün olarak değerlendirilmektedir [9]. İlk olarak 1984 yılında firma bazında rekabet üstünlüğünü açıklamak için Wernerfelt tarafından yazılan makale ile ele alınan kaynak temelli teori kavramı, strateji yazınına yeni ufuklar açmış ve alanında önemli bir eğilimin ilk ifadeleri olmuştur. Aynı yıllarda benzer konular üzerinde duran Rumelt, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün gerekliliklerini açıklayan Barney ve işletmelerin kontrolü altındaki kaynaklarıyla ekonomik rant

sağlayabilecekleri üzerinde duran Dierickx ve Cool birbirini tamamlayan fikirleri ile, ilgili literatürün gelişmesine katkıda bulunan başlıca isimlerdir [18].

Bir işletme, kendi ürün pazarında başa baş noktasındaki marjinal rakiplerinden daha fazla ekonomik değer yaratabiliyorsa rekabet üstünlüğüne sahiptir denebilir [30]. Bu tanım, rekabet üstünlüğü tanımının Barney tarafından sunulan şeklinin özünü ve Porter tarafından kullanımını da içermektedir. Ayrıca Peterafın tanımı rekabet üstünlüğüne değer-temelli bir yaklaşım da içermektedir. Tam anlamıyla tabiki “ekonomik değer yaratmanın” açık tanımına da bağlı olmaktadır [4]. Böylece, “ekonomik değer”, rekabet üstünlüğü tanımıyla birlikte ifade edilir. Bir mal ya da hizmetten sağlamak yoluyla bir işletme tarafından yaratılan ekonomik değer, malın alıcılarından kazanılan kar ile aynı malın işletmeye yarattığı maliyet arasındaki farktır [30]. “Rekabet üstünlüğü” ve “ekonomik değer” tanımları bir arada ele alındığında en genel ifadesiyle rekabet üstünlüğü teriminin neleri içerdiği ve rekabet üstünlüğüne nasıl ulaşılabileceği hakkında tam bir yargıya ulaşılabılır.

Kaynaklar (resources) üretim sürecine giren girdiler olup temel analiz birimini oluştururlar. İşletmenin kaynak kalemlerine; sermaye donanımı, çalışanların becerileri, patentler ve markalar gibi unsurlar dahil edilebilmektedir. Kabiliyetler (capabilities) ise bazı görev ve faaliyetleri yerine getirmek için kaynakların bir araya gelebilme gücüdür. Yoksa kaynaklar kendi başına verimli olamamaktadırlar. Kaynaklar ile kabiliyetler arasındaki en önemli farklılık, kaynakların işletme tarafından kontrol edilebilmesine rağmen, kabiliyetlerin, bu kaynakların mal veya hizmete dönüştürebilmek için bir araya getirilerek kullanılabilmesi yeteneği olarak ifade edilmesinde ortaya çıkmaktadır. Kısaca kaynaklar işletmenin kabiliyetlerine temel oluştururken, kabiliyetler rekabet üstünlüğünün asıl sebebi olarak ifade edilmektedir [18].

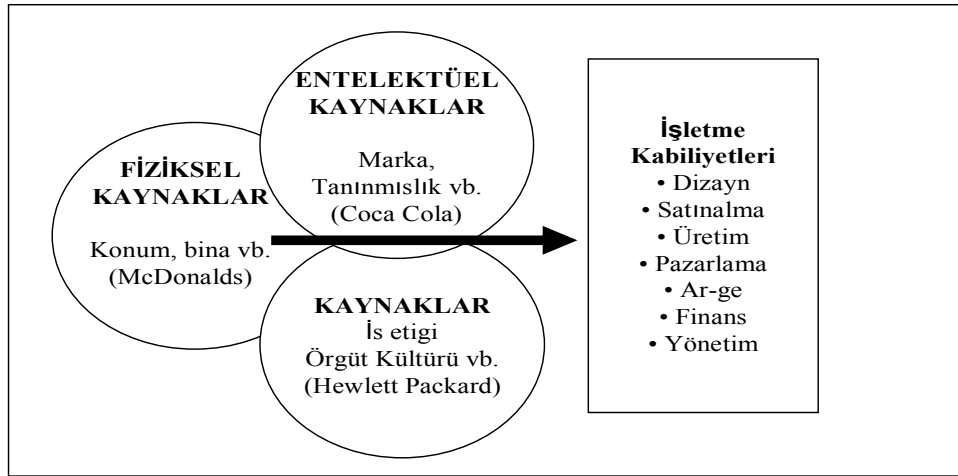
İşletmenin kabiliyetleri ile kaynakları arasındaki çoklu ilişki şekil 3’de gösterilmektedir. Her işletme bir takım kaynaklara sahiptir ama işletmeler arasındaki farklılığı kıt olan kaynakları kullanma kabiliyeti ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin kabiliyetleri; üretme kabiliyeti, pazarlama kabiliyeti, ar-ge ve teknoloji üretme kabiliyeti, lojistik kabiliyeti, insan kaynakları kabiliyeti gibi işletme fonksiyonlarından oluşmaktadır. Bunlardan özellikle operasyonel (işlemsel) kabiliyetlerin, bir örgütün şimdiki zamanda varlığını sürdürebilmesini mümkün kılacağı sonucuna varılabilir. Ancak değişen koşullar altında rekabet üstünlüğü kazanarak bunu sürdürülebilir hale getirme amacına hizmet eden kabiliyetler “dinamik kabiliyet” olarak ifade edilmekte ve “bir örgütün kaynak bileşimini belli bir amaca yönelik olarak yaratma, genişletme veya değiştirme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Yani dinamik kabiliyet kavramı, firmanın hızlı bir şekilde değişen çevreye hitap edecek iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, kurma ve yeniden düzenleme yeteneği anlamına gelmektedir [17].

Kaynak bazlı firma görüşü, bir örgüte kaynaklar demeti olarak bakılabileceğini ve değerli, nadir bulunan, kusursuz bir şekilde taklit ve ikame edilemeyen kaynakların, örgütün sürdürülebilir ana rekabetçi avantaj kaynağı olduğunu ileri sürmektedir [7]. Wernerfelt, kaynakları “işletmeye üstünlük ve zayıflık sağlayan her şey” olarak tanımlamaktadır [35]. Bir diğer tanım ise kaynakları “işletmenin etkenliğini ve verimliliğini geliştirmek için strateji düşünen ve uygulayan, işletme tarafından

kontrol edilen her türlü varlık, yetenek, örgütsel süreçler, işletme özellikleri ve bilgi” olarak ifade etmektedir [5].

Aslında işletme tarafından kontrol edilen üretim faktörlerini tarif etmek için kullanılan terimlere ilişkin süre gelen karışıklık devam etmektedir. 1990’lar boyunca, çeşitli yazarlar, farklı tipteki varlıkların firmalar için farklı rekabetçi etkileri olabileceğini ortaya koyma çabası içinde, bu somut ve soyut varlıklarla ilgili tipolojiler geliştirmeye çalışmışlardır. Sözelimi, Wernerfelt 1984’de ve Barney 1991’de bu varlıkları basit bir şekilde “kaynaklar” olarak adlandırmışlar ve onları daha alt kategorilere ayırmak için hiç bir çaba göstermemişlerdir. Prahalad ve Hamel 1990’da “temel yetkinlikler” kavramını geliştirmişler ve Selznick ve diğerlerinin çalışması üzerine inşa ederek, yetkinlik terimini kaynak temellilik literatürüne eklemişlerdir. Stalk, Evans ve Schulman 1992’de, yetkinlikler ve yetenekler arasında fark olduğunu savunmuş ve böylece bu terim de terminoloji tartışmasına eklenmiştir. Teece, Pisano ve Schuen 1997’de, “dinamik kabiliyetler” terimini seçmeleriyle vurgulanan bir perspektif olan, firmaların yeni kabiliyetler geliştirme yeteneklerinin önemini vurgulamışlardır. Bazı yazarlar, bilginin firma tarafından kontrol edilebilen en önemli kaynak olduğunu ve sürdürülen üstün firma performansı ile ilgili “bilgi temelli teori” adı verilen şeyi geliştirmişlerdir [4].

Şekil 3. Kabiliyetler ve Kaynaklar Arasındaki Etkileşim



Kaynak: Ercan Oktay, Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi SBE**, 2006, s.35

Barney ve Wernerfelt gibi yazarlar tarafından kaynak olarak ifade edilen, işletmeye özgü olan ve etkili stratejiler geliştirmelerini sağlayan içsel özellikler daha sonra Hamel ve Prahalad tarafından yapılan çalışmalarda “temel yetenek” kavramıyla anılmıştır. Belli bir görev veya faaliyeti yapma becerisi olarak tanımlanan yetenekler (competencies), genellikle kabiliyetlerin (capabilities) koordinasyonu ve işletmenin değişik üniteleri arasındaki entegrasyonun sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmede

yeni bir ürünün geliştirilmesi; pazarlama, üretim, ar-ge ve bilgi teknolojileri gibi farklı ünitelerin ortak çalışması ve dayanışmasıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu noktadan hareketle temel yetenek (core competence) kavramı ise popüleritesini borçlu olduğu Hamel ve Prahalad'ın tanımıyla "işletmelerin sahip oldukları üretim ustalıkları ile çok yönlü teknoloji kaynaklarını nasıl bütünleştirirlerse başarılı sonuçlara dönüştürebilecekleri konusunda bilgi ve deneyim kazanmalarına yardımcı olan kollektif bir öğrenme sürecinin ürünü" olarak ifade edilmektedir [33]. Temel yetenek (ya da çekirdek yetenek), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, işletmenin rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi ve yeteneği ifade etmektedir [19]. Bu bağlamda temel yetenekler, bir işletmenin başarılı ürünlerinin arkasındaki teknolojik, örgütsel veya yönetimsel beceri ve bilgilerinin bir göstergesidir. Honda'nın motorları, Coca Cola'nın marka değeri ve geniş bir coğrafi alandaki yaygınlığı buna örnek gösterilebilir [16].

Kaynak temelli teorinin özünde yatan iki varsayım ve durum vardır. Birincisi, kaynak temelli teori, kaynakların tüm endüstri boyunca asimetrik olarak dağıldığını varsayar. Eğer bir endüstri içindeki tüm firmalar, aynı kaynaklara sahipse, o zaman kaynak bazlı avantajlar taklit edilebilir ve dolayısıyla sürdürülmez. İkincisi, kaynak bazlı görüş, kaynakların nispeten hareketsiz olduğunu varsayar. Eğer rekabetçi üstünlük, birisinin rakiplerine kıyasla üstün olan kaynaklara sahip olmasına dayanırsa, o zaman, üstünlüğü sürdürebilme yeteneği, bu tür kaynakların hareketsizliğinin bir fonksiyonudur. Firmalar hareketlilik ve giriş engelleri aracılığıyla kritik kaynakların yayılmasını engellemeye veya yavaşlatmaya çalışırlar [25]. Bu iki varsayım ana başlıkları ile şu şekilde özetlenebilmektedir [28]:

- i. Kaynakların benzersizliği (heterogeneous); rekabet içinde olan işletmeler farklı kaynak yığınlarına sahip olabilir.
- ii. Kaynakların devinimsizliği (immobility); bazı kaynaklar işletmeler ve pazar içinde rahatlıkla dolaşamazlar, ve bu kaynak ve yetenekler sadece onları oluşturanlar tarafından kullanılabilir.

Kaynakların heterojen dağıldığı varsayımı da kendi içinde iki alt varsayımdan oluşmaktadır [14]:

- i. Kaynaklar daha başlangıç aşamasında işletmeler arasında heterojen bir şekilde dağılmıştır. Bir başka deyişle, işletmelerin kontrolleri altında bulunan ve strateji uygulamaları için gereksinim duydukları kaynaklar bağlamında aralarında sistematik farklılıklar vardır.
- ii. Kaynaklar işletmeler arasında heterojen dağılmış bir şekilde kalır. Heterojen yapı görece istikrarlı bir seyir gösterir. Kaynakların bu şekilde heterojen dağılımı rekabet üstünlüğü bakımından ya kaynak temelli avantaj ya da dezavantaj ile sonuçlanır.

Bu varsayımlar, Endüstriyel Örgüt (I/O-EÖT) teorisi strateji varsayımından farklıdır. EÖT modeline göre, yüksek kârlılık çekici endüstriler seçmekten gelir. Çekici endüstrilerin yüksek kârlılık potansiyeli ortaya koyan yapısal karakteristikleri

vardır. Porter'ın beş rekabetçi güç modeli bu tür bir değerlendirme yapmak için analitik bir araçtır. EÖT modeli kaynakların tam olarak (mükemmel şekilde) hareketli olduğunu varsayar. Çekici bir endüstri belirlendiği zaman, tüm gerekli kaynaklar firma tarafından kolaylıkla ele geçirilebilir. Açıkçası KTT varsayımları EÖT varsayımlarından farklıdır (Michalisin, 1996). Bu farklılıklar tablo 1.'de görülebilmektedir.

Tablo 1. Kaynak Temelli Teori ile Endüstriyel Örgüt Teorisi Arasındaki Farklılıklar

	Endüstriyel Örgüt Teorisi	Kaynak Temelli Teori
Analiz Birimi	Endüstri	İşletme
Endüstrideki İşletmelere Bakış Açısı	İşletmeler benzer özellikler gösterir.	İşletmeler birbirlerinden farklıdır
Rekabet Üstünlüğünün Temeli	Piyasa gücü ve endüstriye giriş Engelleri	Kaynaklar, temel yetenekler, örgütsel yetkinlikler
İşletmelerin Çeşitlendirme Uygulamaları	Endüstride ortaya çıkacak Olağanüstü fırsatların Değerlendirilmesine dayanır	Temel yeteneklere dayanır
Rekabet Yaklaşımında Odak Noktaları	Pozisyon, baskınlık	Yenilik
Rekabet Anlayışındaki Öncelikleri	Rekabet üstünlüğünün yakalanması	Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi
Rekabette Yenilik ve Yaratıcılık Anlayışları	Kârlı bir sektörde doğru bir Konumun belirlenmesi ve Endüstrinin yapısının değiştirilmesi	Endüstride rekabetin kurallarını Değiştiren, değiştirme potansiyeli olan yeni rutinler, beceriler ve örgütsel yetenekler geliştirme (kaynaklar ile uygun yeteneklerin doğru birleşimini yapma)
Etkinin Yönü	Dışarıdan içeriye	İçeriden dışarıya
Strateji Geliştirme Anlayışı	Stratejik uyum	Stratejik yayılma
İşletme Stratejisinde Başlangıç Noktası	Pazar / endüstrinin yapısı	İşletmenin kaynakları ve içsel yapısı
İşletme Stratejisinde Rekabet Silahı	Pazarlık gücü ve hareketlilik engeli	Daha üstün kaynaklar ve taklit engelleri
İş Birimleri ve Koordinasyonları	Yüksek derecede bağımsız (otonom), düşük düzeyde Koordinasyon	Oldukça bütünleşmiş (etkileşimli) yüksek düzeyde koordinasyon
Çevreye Yönelik Varsayımlar	Öngörülebilir, yavaş değişen	Bilinmeyen dinamik
Firmaya Yönelik Varsayımlar	İşletmeler çevrelerinde oluşan Fırsatları yakalayan ya da Yakalamak için gerekli kaynakları Oluşturmaya çalışan aktörlerdir.	İşletmeler birbirlerinden farklıdır (kaynak ve yetenekler heterojen olarak dağılmıştır) ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler.

Kaynak: Korhan Karacaoğlu, **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara, 2006, s.83

Tablo 1.'den de anlaşılacağı üzere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, çıkış noktası endüstri yapısı olan endüstriyel örgüt teorisinin dışsal yöneliminden, çıkış noktası işletme olan kaynak temelli teorinin içsel yönelimine doğru bir eğilim göstermiştir.

3.Sonuç

Kaynak temelli teori, kuramsal olarak endüstriyel örgüt teorisi üzerine kurulmuş olmakla birlikte aynı endüstride faaliyet gösterenler bile şirketlerin farklı kaynaklara sahip olmaları nedeni ile heterojen oldukları görüşünden yola çıkması ve içsel analiz-dışsal analiz bütünlüğünün önemini vurgulaması nedeniyle endüstriyel örgüt teorisinden daha yaygın kabul görmektedir. Teorinin temel dinamiği, işletmelerin eşsiz kaynaklarının ayırtedici yeteneklere dönüştürüldüğü durumlarda işletme performansını olumlu etkileyeceği görüşüdür.

Günümüzde hayatın hemen hemen her bölümünü etkisi altına alan küreselleşme eğilimi, ekonomik aktivitelerle olan etkileşiminin bir sonucu olarak rekabet cephesinde radikal değişimlere neden olmuş ve meydana gelen değişimler karşısında rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler için de yapısal değişimi zorunlu kılmıştır. Bu değişim sürecinde işletmelerin rekabet baskısı altında ezilen değil, rekabetin kurallarını değiştiren olmak için sahip oldukları kaynaklar bağlamında ayırtedici yeteneklerini geliştirmeleri ve işletme fonksiyonlarını etkin kılacak stratejiler uygulamaları önem arz etmektedir.

4. Kaynaklar

- [1]Aktan, C.C., “İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm>, Erişim Tarihi: 04.07.05
- [2]Andrews, K.R. (1998), “The Concept of Corporate Strategy”, **The Strategy Process**, Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal, Revised European Edition, Prentice Hall, Oxford
- [3]Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., Zolkiewski, J. (2007), “Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis”, **Industrial Marketing Management**, No: 36
- [4]Barney, J.B., Clark D.N. (2007), **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**, Oxford University Press, NewYork USA
- [5]Bayramoğlu, G. (2007), “Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusaş, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE
- [6]Bono, E.(1996), **Rekabet Üstü**, Çeviren: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul
- [7]Bowman, C., Ambrosini, V. (2007), “Identifying Valuable Resources”, **European Management Journal**, Vol. 25, No. 4
- [8]Chandler, A.D., (1962), **Strategy And Structure:Chapters in The History of The Industrial Enterprise**, M.I.T. Press.,Cambridge
- [9]Collis, D.J., Montgomery, C. (1995), “Competing On Resources: Strategy in The 1990s”, **Harvard Business Review**, July-August
- [10]Dinçer, Ö. (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul
- [11]Drucker, P.F. (1998), **Sonuç İçin Yönetim**, Çev.Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, İstanbul

- [12]Fahy, J., Smithee A. (1999), “Strategic Marketing and the Resource-Based View Of The Firm”, **Academy of Marketing Science Review**, Vol.1999, no.10
- [13]Foss, N.J. (1997), “Resource and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions”, in Ed. N.J.Foss, **Resources Firms and Strategies**, Oxford University Press
- [14]Foss, N.J. (1999), “Edith Penrose, Economics and Strategic Management”, **Cambridge Political Economy Society**, Vol.18
- [15]Galbreath, J., Galvin, P. (2007), “Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate”, **Journal of Business Research**
- [16]Güleş, H.K., Bülbül, H. (2004), **Yenilikçilik**, Nobel Yayıncılık, İstanbul
- [17]Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S.G., (2007), **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**, Blackwell Publishing, USA
- [18]Karacaoğlu, K. (2006), **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara
- [19]Koçel, T. (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınevi, Onuncu Baskı, İstanbul
- [20]Kotelnikov, V., “Porter’s Five Forces Model For Industry Analysis”, http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_statagic_ca_byporter.html, Erişim Tarihi: 21.02.06
- [21]Kotler, P. (1997), **Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control**, Fifth Edition, Prentice Hall, Inc.
- [22]Kotler, P. (2003), **Marketing Insights From A to Z**, John Vailey and Sons Inc., USA
- [23]Kotler, P. (2006), **Günümüzde Pazarlamannın Temelleri**, Çev.Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul
- [24]Mathews, J.A. (2002), “a Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics ”, **Journal of Evolutionary Economics**, Springer Verlag, Sydney
- [25]Michalisin, M.D. (1996), **Strategic Assets and Firm Performance: An Empirical Study of the Resource-Based View’s Main Prescription**, PhD Thesis, Kent State University Graduate School of Management
- [26]Olavarrieta, S., Ellinger, A.E. (1997), “Resource Based Theory and Strategic Logistics Research”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.27, No.9/10
- [27]Olsen, H.W., Olsen, E.J., Olsen, N.D. (2004), **Strategic Planning Made Easy: A Practical Guide to Growth and Profitability**, e-book, M3 Planning Inc.
- [28]Papatya, N. (2003), **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Nobel Yayıncılık, Ankara
- [29]Pearce, İ. J.A., Robinson, Jr R.B. (2000), **Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control**, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Malaysia
- [30]Peteraf, M.A., Barney, J. (2003), “Unraveling the Resource-based Triangle”, **Managerial and Decision Economics**, vol.24
- [31]Porter, M.E. (1985), **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York
- [32]Porter, M.E. (1997), “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, Derleyen: Rowan Gibson, İstanbul
- [33]Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, June

[34]Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul

[35]Wernerfelt, B. (2003), “A Resource-Based View of the Firm”, **Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, Oxford Management Readers, Editor: Nicolai J FOSS

[36]Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (1995), **Strategic Management and Business Policy**, Fifth Edition, Addison Wesley Publishing Company, USA

[37]Zyman, S., Miller, S. (2000), **Geleceğin Pazarlaması: Marka Yayılımı Stratejisi**, Çev.Cumhur Güçer, MediaCat Kitapları