

## YETENEK TABANLI STRATEJİLERİN YÜKSELİŞİ: KAVRAMSAL BİR ANALİZ ÇALIŞMASI

Hulusi DOĞAN\*

### Özet:

*Bu çalışma yetenek kavramıyla birlikte yetenek tabanlı stratejilerin genel özelliklerini içermektedir. Makale yetenek tabanlı stratejilerin yükselişi ve bu yükselişin altında yatan ana nedenlerle birlikte yetenek tabanlı stratejilerin işletmelere sağlayacağı olası avantajları irdelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda makale dört temel bölümden oluşmaktadır.*

*Makalenin birinci bölümünde yetenek kavramının genel bir analizi yapılmakta ve bu kavramın işletmecilik hayatında karşımıza çıkan farklı anlam ve özellikleri yetenek dönüşüm merdiveni adı verilen bir şekil üzerinde gösterilmektedir.*

*İkinci bölümde yetenek tabanlı stratejilerin yükselişi ve bu yükselişte etkin olan nedenler global odaklı, pazar odaklı, örgüt odaklı ve birey odaklı olmak üzere dört farklı başlık altında irdelenmektedir. Makalenin üçüncü bölümü ise yetenek tabanlı stratejilerin özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bölümde senkronize yetenek, yetenek boşluğu, yan yetenek, destekleyici yetenek, tamamlayıcı yetenek ve yetenek farkı gibi değişik kavramlara yer verilmektedir.*

*Makalenin dördüncü ve son bölümünde ise yetenek tabanlı stratejilerin işletmelere sağladığı avantajlar irdeleme konusu yapılmaktadır. Yetenek tabanlı stratejilerin işletmelere sağladığı avantajlar da bu bölümde yönetim avantajları, işgören avantajları, yapısal avantajlar, pazar ve maliyet avantajları ile genel avantajlar olmak üzere beş farklı başlık altında toplanarak açıklanmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Öz Yetenek, Yetenek Boşluğu, Tamamlayıcı Yetenek, Senkronize Yetenek, Destekleyici Yetenek.

### **RISING OF COMPETENCE BASED STRATEGIES: A CONCEPTUAL ANALYSIS STUDY**

#### **Abstract:**

*This study includes the conceptual analysis of competence and the general characteristics of competence based strategies. The main purpose of this study is to examine the rising of competence based strategies with its causes and the advantages of these strategies for firms in the competition process. In this respect, the study includes four main parts.*

\* Dr., Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli Meslek Yüksek Okulu

*In the first part, competence concept is analyzed and its meaning and characteristics are demonstrated on a chart named as competence transforming steps. The second part includes the rising of competence based strategies and its causes under the titles of global, market, organizational and personal based causes. The third part of this study focuses on the characteristics of competence based strategies. In this part synchronic competence, competence gaps, foreign/by-competence, supportive competence, complementary competence, competence difference and strategies are explained.*

*In the last part of the study, advantages of competence based strategies are examined. The advantages of competence based strategies for firms are grouped under the five different titles such as managerial, employee, market and cost, structural and general advantages.*

**Keywords:** Core Competence, Competence Gap, Complementary Competence, Synchronic Competence, Supportive Competence.

## GİRİŞ

Yetenek, hem birey hem toplum, hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler için çok önemli bir kavramı ifade etmektedir. Öyle ki birey olarak yeteneklerimizin farkında olamamak sadece yeteneklerimizin körelip gitmesine değil, aynı zamanda istemediğimiz belki de hiç başarılı olamayacağımız bir alanda çalışmak zorunda kalmamıza neden olabilmektedir. Ayrıca bu zorunluluk iç huzursuzluk, çatışma ve performans düşüklüğünün sıkça yaşandığı işletmelerin yanı sıra mutsuz, isteksiz ve tatminsiz bireylerden oluşan bir topluluğun doğuşuna da zemin hazırlayabilmektedir. Yetenek kaybı ve yetenek karmaşasının etkileri sadece bununla sınırlı kalmayıp uluslararası rekabette örgüt ve ülke zaafına kadar uzanabilmektedir. Tüm bunların yanı sıra özellikle son yıllarda arka arkaya yaşanan global kriz ve durgunluklar ile dünya kaynaklarındaki hızlı azalış, dikkatlerin bir kez daha örgüt içi kaynak ve yetenekler üzerinde yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Rekabetin keskinleşen ve acımasızlaşan yüzü ile sürekli değişen dış çevre karşısında örgüt içi kaynak ve yeteneklerin önemi iyice artarken, bazı unsur ya da olaylar da yeniden sorgulanmaya ve araştırılmaya başlanmaktadır.

Birey ya da örgüt olarak yeteneklerimizin farkında mıyız? İş, spor, sanat ve eğitim gibi alanlarda bize üstünlük sağlayabilecek yeteneklerimizi keşfedip onlardan etkin şekilde yararlanabiliyor muyuz? Kaybolup giden, körelen yeteneklerimizin fırsat maliyeti nedir, değeri ölçülebilir mi? Bu anlamda dönüşümü olanaksız olan birey yetenekleri mi, yoksa yer altında kullanılmayı bekleyen bor madeni mi daha değerlidir? Bireysel bazda başlayıp örgütsel düzeyde devam eden bu yetenek karmaşası ve

çelişkisi bizi uluslararası rekabette ne derece zaafa uğratmaktadır? Stratejiler mi yeteneklere, yoksa yetenekler mi stratejilere yön vermelidir? gibi sorular artık sıkça sorulur ve duyulur olmaktadır (Campbell ve Luch, 2002: 7-8).

Tüm bu soru ve sorgulamaların altında yatan ana nedenin ise hiçbir zaman değişmeyen ama her geçen gün daha da zorlaşan başarıyı yakalama arzusundan kaynaklandığı düşünüldüğünde ise, işletmelerin rekabette kendilerine üstünlük sağlayacak yetenekler keşfetmeleri ve bu yetenekleri en etkin şekilde pazarlara yansıtacak doğru ve tutarlı strateji ve taktiklerle desteklemeleri kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir.

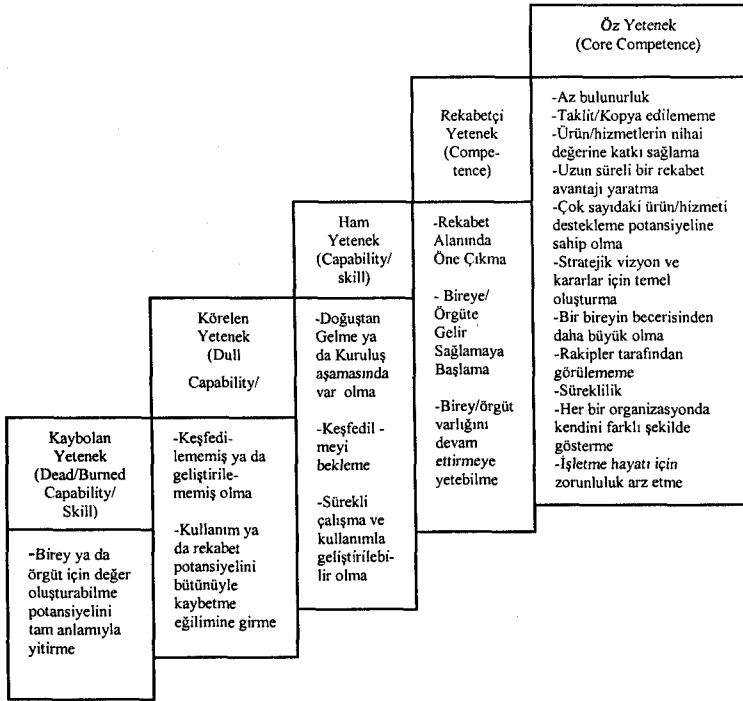
## **D) YETENEK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ**

Literatürde yetenek kavramıyla ilgili benzer terimlerin birbirleri yerine sıkça kullanıldığı görülmektedir. Bir bakıma yetenek kavramının işletmecilik alanındaki kullanımı biraz karmaşıktır. Kanımızca bu karmaşıklık İngilizce'deki yetenek, beceri, yeterlilik kavramlarına denk düşen ve Türkçe'ye de bu anlamlarda çevrilen "aptitude, ability, capability, skill ve competence" gibi kavramların birbirleri yerine kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Ancak "competence" kelimesi diğer kelimelerden biraz daha farklı bir anlam, farklı bir özellik taşımaktadır. Çünkü İngiliz dilinde yetenek "aptitude" ile ifade edilir ve bu kelime insanın doğuştan getirdiği zeka, kişilik ve yönelimleriyle ilişkili özellikleri içerir. Bu özellikler ise insanın ne yapabilecekleriyle ya da ne yapabilirim sorusuna verilecek cevaplarla ilgili olan kabiliyet/istidatlar ile (abilities), kişilik (personality) ve varoluş yönelimleri/egilimleri (motivation) alt başlıkları altında toplanabilir. "Capability" kavramı da benzer bir yapıya sahip olup sadece doğuştan getirilen donanımları ifade etmek için kullanılır. Oysa "skill" daha çok beceri anlamındadır ve insanın yeteneklerini kullanarak sonradan elde ettiği özellikleri, yeterlilikleri, birikimleri ifade etmek için kullanılır. Benzer biçimde "competence" kavramı da "skill" gibi insanın yeteneklerini kullanarak sahip olduğu becerileri, yeterlilikleri, melekeleri (Türkçe'ye de "kompetan", "işin kompetanı" şeklinde çevirilerle girmiştir) anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Bu nedenle örgütsel anlamda kabiliyet ya da istidatlardan (aptitude) değil, yeterliliklerden (competence) söz etmek olanaklıdır. Çünkü "aptitude" sadece insani, insana özgü bir anlam taşımaktadır.

Ayrıca "competence" kelimesi diğer kavramlardan farklı olarak kökü ve özü itibarıyla bünyesinde rekabete ve kıyasa dayalı bir anlam ve vurgu barındırmaktadır. Bu bağlamda "competence" kelimesinin ifade ettiği yetenek, temelde diğer birey ya da örgütlerle rekabete açık, onlarla rekabet etmeye odaklı bir anlam taşımaktadır.

Dolayısıyla bu kelimenin işletmecilik alanındaki tam anlamı rekabet yeteneğidir, bizim çalışmamızda genel olarak vurgulanan yetenek kavramı da rekabetçi yeteneği (competence) işaret etmektedir.

Genel olarak her insan doğuştan, her örgüt de kuruluşundan itibaren bazı yeteneklere sahiptir. Örneğin konuşabilme, yürüyebilme, koşabilme genelde her insana özgü bir yetenektir. Ancak bu yetenekler geliştirilip bireye, diğer insanlardan farklı olan bazı üstünlük ve ayrıcalıklar sağladığı anda rekabet yeteneğine dönüşmektedirler. Bir bakıma rekabet arenasına açılmayan yetenekler ham yetenek (capability/ability/skill)'tir. Bunların sürekli geliştirilerek rekabet yeteneğine (competence) dönüştürülmesi gerekir. Ham yetenekler, ancak rekabet yeteneğine dönüştüğünde bireye ya da örgüte getiriler sağlamaya başlamaktadır. Ne var ki ham yeteneklerin uzun süreli bir eğitim ve gelişim dönemine ihtiyaç duyduğu da asla unutulmamalıdır.



Şekil : 1  
Yetenek Dönüşüm Merdiveni

Kaynak: Hales, 1999; Koçel, 1999; Hayes ve Upton, 1998; Hamel ve Prahalad, 1996; Barton, 1992; Stalk-Evans ve Shulman, 1992; Grant, 1991; Fiol, 1991; Weigelt ve Camerer, 1988; Barney, 1986; Jones, 1983'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu bağlamda Şekil: 1 de de görüleceği üzere ham yeteneklerin izleyebileceği iki farklı yol bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi ham yeteneklerin sürekli geliştirilerek rekabetçi yeteneklere ve daha sonrasında öz yeteneklere dönüşümü iken, bir diğeri kullanılmayan ve geliştirilmeyen ham yeteneklerin körelme ve ardından da kaybolma sürecidir. Doğal olarak gerek birey, gerekse örgüt bağlamında arzulanan ya da hedeflenen ise ham yeteneklerin pozitif ve kesintisiz bir gelişim eğilimi içerisinde önce rekabetçi yeteneklere ardından da öz yeteneklere dönüşüm sürecidir. Ne var ki ham yeteneklerin rekabetçi yeteneklere dönüşümü çok kolay olmamaktadır. Bu öncelikle doğru ve tutarlı bir analiz sürecinin ardından uzun süreli bir çaba ve eğitim sürecini gerektirmektedir. Örneğin bir bireyin sahip olduğu ham yeteneklerin neler olduğu, bu yeteneklerden hangisinin ya da hangilerinin daha kolay ve daha kısa zamanda rekabetçi yeteneğe dönüşebileceği ve bireye rekabet arenasında ne gibi üstünlük ve getiriler sağlayacağı, ya da en azından onun yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan ekonomik koşulları ona ne derece sağlayıp sağlayamayacağı belirlenmesi gerekir. Yetenekler doğada canlılara eşit dağıtılmadığı için ham yeteneklerin rekabetçi yeteneklere dönüşümü de her birey ve organizasyonda aynı olmayacaktır. Dolayısıyla burada önem kazanan unsur bireyi ya da örgütü hedefe götürececek ham yeteneklerin öncelikle doğru şekilde belirlenebilmesidir. Bu açıdan örgütle birey arasında pek bir fark yoktur. Çünkü örgüt de birey gibi farklı ve türlü ham yeteneklere sahiptir ve kuruluşunda sahip olduğu ham yetenekleri en kısa zamanda rekabetçi yeteneklere dönüştürerek kar sağlama, varlığını sürdürme ve büyüme gibi bir takım amaçlara ulaşma arzusu bulunmaktadır. Ham yeteneklerin rekabetçi yeteneklere dönüşümü ise ancak ve ancak müşteriye üstün değerlerin sunulabilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu anlamda bir bakıma müşteri tatmini ham yeteneklerin rekabetçi yeteneklere dönüşüm belgesini oluşturmaktadır.

Ham yeteneklerin gelişim sürecinde, rekabetçi yetenekten sonra ulaştığı en üst evre öz yeteneklerdir. Bu evrede birey ya da organizasyon, rakiplerce taklit edilmesi ya da kopyalanması çok zor olan tamamen kendine özgü bir yetenek geliştirmektedir. Öz yetenekler birey ya da örgütün uzun yıllara dayalı gelişim süreci içerisinde vermek zorunda olduğu çok sayıdaki kararlarının ve deneyimlerinin genelde kompleks bir bileşimidir. Dolayısıyla fabrika, bina, ürün ve hatta teknoloji gibi sayısız unsur rakiplerce çok kolay kopyalanabilirken bunların arkasında bulunan ve işletmeye asıl rekabet gücünü veren takım çalışması, kültür, örgütsel usul ve yöntemlere dayalı yeteneklerin taklit edilmesi oldukça güçtür. Örneğin Hewlett Packard bölümler arasında işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmek suretiyle kendine özgü bir işletme kültürü yaratmaktadır. Bu da Hewlett Packard'ın yazıcı, ploter ve bilgisayar gibi birçok üründe kendi teknolojisini kullanmasına ve bu ürünlerde rekabet avantajı kazanmasına

olanak sağlamaktadır. Rakip işletmelerin Hewlett Packard'ın teknolojisini aynen kopyalamaları mümkündür ancak, Hewlett Packard'ın kültürünü ve organizasyon anlayışını taklit etmeleri o kadar kolay olamamaktadır. Kısaca patent almak işletmeyi fiziksel olarak taklit edilmekten kurtaramazken ün, güven, dostluk, takım çalışması ve örgüt kültürü gibi patent alınabilme özelliğine sahip olmayan sosyal açıdan karmaşık yetenekler işletmeye taklidi çok zor üstünlükler kazandırabilmektedir (Weigelt ve Camerer, 1988: 443-454; Jones, 1983: 458, 461-464).

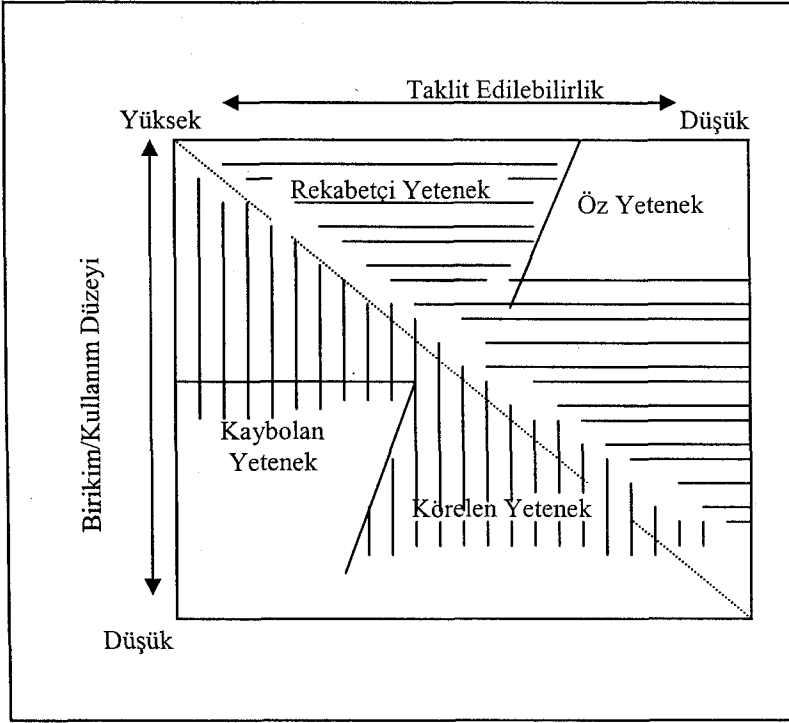
Bu durum, birey yetenekleri açısından da geçerlidir. Ringlerde birçok boksör yeteneklerini sergilemekte ve başarılı olmaktadır. Ama bu alanda Muhammet Ali ismi çok ayrı bir yer tutmakta ve çok ayrı bir anlam taşımaktadır. Bu ise Muhammet Ali'nin kendine özgü stilinden ve yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Ancak ne Hewlett Packard, ne de Muhammet Ali bu yeteneklerini bir anda kazanmıştır. Bu yetenekler var olan bir varlığa ya da potansiyele sürekli yeni değerler eklemek ve onu geliştirebilmekle mümkün olmaktadır. İşte bundan dolayıdır ki uzun yıllar sonucunda edinilmiş bir yeteneği taklit etmek çok daha zor olabilmektedir (Şekil : 2).

Bu zorluk *Zamanı Sıkıştırmanın Ekonomik Verimsizliği (Time Compression Diseconomies)* ve *Varlıkların Kitlesele Verimliliği (Asset Mass Efficiencies)* ilkeleriyle açıklanabilmektedir. *Zamanı Sıkıştırmanın Ekonomik Verimsizliği* ilkesine göre 6 yıllık bir tıp eğitimi gibi belirli bir birikim ve uzun süreli bir çaba sonucunda elde edilen bir başarının, 6 ay gibi çok daha kısa bir zaman dilimine sıkıştırılarak elde edilebilmesi çok güçtür ve hatta olanaksızdır. Bir bakıma *Varlıkların Kitlesele Verimliliği* ilkesi de bunu doğrular ve destekler yödedir. Buna göre mevcut bir varlık stoğuna dayalı rekabet avantajını devam ettirebilmek ya da bu varlığa yeni değerler ilave edebilmek, bu stoğun üst düzey değerlerine sahip olmakla daha da kolaylaşmaktadır (Dierickx ve Cool, 1989: 1507-1509). "Başarı başarıyı getirir" söylemine uygun olarak üstün bir yetenek potansiyeline (rekabetçi yetenek) sahip olmak, ileride taklidi son derece güç olan, daha üst düzey bir yetenek potansiyelinin (öz yetenek) yaratımını kolaylaştırmaktadır. Tersine kullanım ve deneyim eksikliği ise zamanla körelen ve hatta rekabet arenasından tamamen silinen yeteneklere işaret etmektedir (Şekil : 2).

Bu açıklamalar ve Şekil : 1'de görülen özellikleri ışığında bir öz yetenek tanımı yapılacak olur ise genel olarak öz yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen ve ona rekabet üstünlüğü sağlayan her tür bilgi, beceri, sistem ve yöntemler bütünü olarak ifade edilebilmektedir (Koçel, 1999: 298).

Ham yetenekler gibi rekabetçi ve öz yeteneklerin de sürekli geliştirilmesi zorunludur. Aksi taktirde dış çevredeki gelişmelere bağlı olarak bu yeteneklerin de

özelliklerini yitirmesi, yani körelmesi ve belirli bir zaman sonra ise tamamen kaybolması kaçınılmazdır. Bu aslında her birey ve canlıda olduğu gibi organizasyonlarda da kaçınılmaz bir süreçtir. Ancak organizasyonların avantajı çok daha uzun bir zaman dilimini içeren bu süreçte körelme ve kaybolma eğilimine girebilecek yetenekleri önceden görerek (beyaz televizyonların yerini renkli televizyonların alması gibi) önlemler alabilmeleri ve onları sürekli yenileyebilmeleridir. Kısaca Muhammet Ali'yi eski haliyle ringlere döndürebilmek olanaklı değilken, Hewlett Packard'ı değişen dış çevre ve pazar koşullarına göre yenilediği ve geliştirdiği yetenekleriyle sürekli rekabet arenasında görebilmek olanaklıdır.



Şekil : 2  
Taklit Edilebilirlik ve Birikim Kriterli Yetenek Matrisi

Kaynak: Barney, 1986; Dierickx ve Cool, 1989; Reed; ve DeFillippi, 1990; Amit ve Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

### A) Yetenek Tabanlı Stratejiler: Yetenek Boşluğu, Senkronize Yetenek ve Yetenek Farkı Kavramları

İşletme kaynaklarının önemi hiçbir dönem yadsınmamakla beraber özellikle yetenek tabanlı stratejilerin son yıllardaki yükselişiyle bunun çok daha sık gündeme geldiği görülmektedir. Dolayısıyla kısa bir tarihsel analiz sürecinin yanı sıra gerek yetenek tabanlı stratejilerin yükselişinin altındaki ana nedenleri, gerekse bu stratejilerin özellikleri ile işletmelere sağlayabileceği avantajları ayrı ayrı başlıklar altında irdelemekte önemli yararlar bulunmaktadır.

#### 1) Nedenleri

Örgüt içi kaynak ve becerilerin işletme başarısı için kritik bir öneme sahip olduğu fikri yeni değildir. Özellikle 1950'li yılların ikinci yarısından itibaren başta Philip Selznick ve Igor Ansoff olmak üzere Edmund Learned, Roland Christensen, Kenneth Andrews ve William Guth gibi yazarların personel, bilgi ve beceri gibi örgüt içi kaynakların işletme geleceğindeki stratejik önemine sıkça değindikleri görülmektedir (Lee, 1999: 5-6). Bu anlamda Selznick (1984: 42-51) "ayırıcı yetenek" olarak nitelendirdiği örgüt içi sosyal güçlerin örgütün başarı şansını dış pazar koşullarından daha fazla etkilediğini belirtirken, Learned ve arkadaşları strateji geliştirmenin özünde bu ayırıcı yeteneğin, olası dış pazar fırsatlarıyla uyumlaştırılarak işletme lehine bir rekabet avantajına dönüştürülebilmesinin önemine dikkat çekmektedir (Lee, 1999: 5-6). Igor Ansoff ise bu düşünceleri (1979: 72-86; 1988: 72-74; 179-183) yöneticilerin strateji seçimine rehberlik edecek, kendi örgütsel kaynak ve yeteneklerini gösteren anlamlı bir "yetenekler gridi (grid of competencies)" oluşturmalarının gereğine işaret ederek desteklemektedir. Ansoff'a göre diğer işletmeler için de hazırlanabilecek bu yetenek gridleri rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerinin analizini mümkün kılan bir tür örgütlerarası kıyaslama aracı özelliği taşımaktadır.

1970 ve 80'li yıllara gelindiğinde ise ayırıcı yetenek veya işletme üstünlükleri gibi örgüt içi kaynaklara ilişkin araştırma ve çalışmaların biraz daha geri plana itilerek, dikkatlerin daha çok endüstriyel organizasyon kavramına kaydığı görülmektedir. Bunda yöneticilerin, işletmenin ayırıcı yeteneklerine karar vermede yaşadıkları güçlükler ile öncülüğünü Micheal Porter'ın yaptığı dış çevre-pazar analizine dayalı strateji geliştirme çabalarının yoğunluk kazanmasının etkili olduğu söylenebilir. Porter'ın beşli rekabet belirleyicilerinin yanı sıra, Boston Danışma Grubu'nun "Büyüme/Pazar Payı Matrisi", General Electric'in "İşletme Portföyü Matrisi" ve Charles Hofer'in "Mamül/Pazar Değerlendirme Matrisi" bu dönemde dikkat çeken belli başlı çalışmalar olarak ön plana çıkmaktadır (Lee, 1999: 7-8; Schoemaker, 1990: 1187-1179). Özetle 70'li yıllar ile 80'li yılların birinci yarısı örgüt içi kaynaklara yönelik



araştırma ve çalışmaların derin bir sessizlik ve uyku hali yaşadığı bir dönem olarak değerlendirilebilmektedir.

80'li yılların ikinci yarısına gelindiğinde ise, işletmelerin farklı çıktılar elde etmede niçin farklı stratejiler kullandıklarını açıklamada kendisine başlangıç noktası olarak işletme içi kaynak ve becerilerin analizini alan, Kaynak-Tabanlı Görüş'ün doğuşuna şahit olunmaktadır. Özellikle bu dönemde Japon akademist Hiroyuko Itami, "Mobilizing Invisible Assets-Görülemez Varlıkları Harekete Geçirme" başlıklı eseriyle öne çıkarken, Itami bu eserinde bina veya ürün stoku gibi fiziksel varlıklarla kıyaslandığında bilanço üzerinde görünmeyen ticari itibar, marka ismi, teknik uzmanlık ve müşteri sadakati gibi unsurların rekabet avantajının en önemli kaynağı olduğuna dikkat çekmektedir. Yine Itami'ye göre, başarılı bir strateji de ancak bu tür görülemez varlıkları rekabette tam ve etkin olarak kullanabilmekle mümkün olabilecektir (Amit ve Schoemaker, 1993: 35).

80'li yıllarda kıpırdanmaya başlayan Kaynak-Tabanlı Görüş sayısız teorik ve ampirik çalışmalarla 90'lı yıllarda tam bir ivme kazanmaktadır. Örgüt içi kaynakların rekabet avantajı yaratmadaki rolü birçok işletme ve araştırmacı tarafından yoğun şekilde irdelenmeye alınırken, işletme kaynakları, örgüt kültürü ve örgüt yeteneği gibi unsurlar ve bunların örgüt performansı ile olan ilişkisi ve ölçümü de çok sayıda araştırmaya konu olmaktadır. Özellikle bu dönemde Gary Hamel ve C.K. Prahalad (1996: 202-207), "bireysel beceri dizileri ve örgüt birimleri arasındaki öğrenme toplamı" olarak tanımladıkları öz yetenek kavramıyla, işletme kaynaklarına ve bu kaynakların analiz ve kullanımına yeni bir boyut getirmektedir. Kısacası 90'lı yıllar ve içinde bulunduğumuz 2000'li yıllar Kaynak-Tabanlı Görüş ve yetenek tabanlı stratejiler için tam bir yükseliş ve zirve dönemi olarak değerlendirilebilirken, bu yükselişin altında yatan ana nedenler ise şu şekilde sıralanabilir:

*Global Odaklı Nedenler:* Dünya ölçeğinde meydana gelen önemli gelişmeler ulusal ve uluslararası ekonomik ve siyasi yapıları olduğu kadar, işletmeleri de doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi altına almaktadır (Seymen, 2000: 15). Özellikle son yıllarda bölgesel düzeyde başlayıp kısa zamanda tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik kriz ve durgunluklar ile dünya kaynaklarında görülen hızlı azalışlar, tüm işletmeleri kendi örgütsel kaynak ve yeteneklerini daha ekonomik ve daha etkin kullanma noktasında son derece bilinçli ve sorumlu davranmaya mecbur kılmaktadır.

*Pazar Odaklı Nedenler:* Günümüz dünyasında kendini her alanda hissettiren şiddetli rekabet ve değişim rüzgarları, pazarlama disiplini de egemenliği altına almaktadır. Bugün artık klasik pazarlama anlayışı hızla terk edilerek çağın gerçekleri

ve gerekleriyle çok daha uyumlu, bilginin, kalitenin ve müşteri mutluluğunun esas alındığı modern bir pazarlama anlayışı işletmelere hakim olmaktadır.

Ne var ki bu değişim işletmelerin pazarlama anlayışıyla sınırlı kalmayıp, kalitenin her aşamaya yansıdığı ve ekolojik dengenin bozulmaması esasına dayalı yeni bir üretim sürecinin doğuşuna, kendisine sunulanla yetinmeyen daha iyisini isteyen ve araştıran yeni bir müşteri profilinin oluşumuna, ve hatta odağında müşterinin olduğu ve tüm tarafların çıkarlarına hizmet eden yeni bir işbirlikçi rekabet yapısının oluşumuna kadar uzanabilmektedir. Ancak değişimin boyutu ve içeriği ne olursa olsun ona uyum sağlama ve cevap verebilmede işletmelerin önündeki en önemli rehberin kendi yetenek ve birikimleri olacağı da açıktır.

*Örgüt Odaklı Nedenler:* Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek dış dünyadaki gelişmeleri yakından izlemek kadar, bu değişimlere zamanında ve yerinde yapılacak eylemlerle örgütsel uyum sağlayabilmeyi gerektirmektedir. Rekabetteki başarı dış çevredeki gelişmelere örgütsel tepki veren (reaktif) işletmelerden çok, her tür değişime karşı kendini önceden hazırlayabilen ve hatta gelecekteki koşulları az çok kendisi belirleyebilen (proaktif) işletmelerin olmaktadır. Örgütlerdeki yapı ve davranışların sadece pazar koşulları tarafından değil, kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da belirlendiği (Koçel, 1999: 278) göz önüne alındığında da her işletmede yönetim ve organizasyon alanında genel kabul görmüş ilke ve uygulamalarla birlikte, başarıyı getirecek yeni yol ve yöntemlerin aranması doğal görünmektedir. Dolayısıyla işletme yeteneklerini tam anlamıyla rekabet alanına yansıtabilecek doğru ve tutarlı stratejilerin keşfi bu bağlamda işletmeler için oldukça büyük bir önem arz eder özellik taşımaktadır.

*Birey Odaklı Nedenler:* Teknolojinin ve rekabetin değişen yüzü, bireysel beceri ve yaratıcılığı ön plana çıkarmakta ve bu özelliklere sahip işgörenlerin bulunduğu işletmeler, rekabette daha avantajlı olarak değerlendirilmektedir. Yirmi birinci yüzyılın müşteri odaklı işletmeleri, işletme hedefleri doğrultusunda kararlılıkla ve azimle yürüyen, bilgili, yetenekli, gayretli ve mutlu işgörenlerin başarı ve istikrarı yakalamadaki önemini her geçen gün daha iyi kavramakta ve bu özellikteki işgörenleri istihdam edebilmede adeta birbirleriyle büyük bir yarış içerisinde bulunmaktadır (Larkey ve Calvin, 1995: 193). Bu noktada işgörenin iş tatmini ve işletmeye duymuş olduğu sadakat ve bu sadakatin oluşmasında işletmenin uyguladığı politika ve prosedürlerin önemi ön plana çıkmaktadır (Mccaul ve Verlin, 1995: 80). Öyle ki işgörenin iş tatmini ve sadakat duygusu, o işgörenin sahip olduğu tüm bilgi ve becerisinin ne kadarını işletme amaçları doğrultusunda kullanacağı üzerinde etkili olmaktadır (Martin ve Nathan, 1996: 84). Unutulmamalıdır ki işletme yeteneğinin temel bileşenlerinden bir tanesi ve belki de en önemlisi olan bireysel bilgi ve beceriler

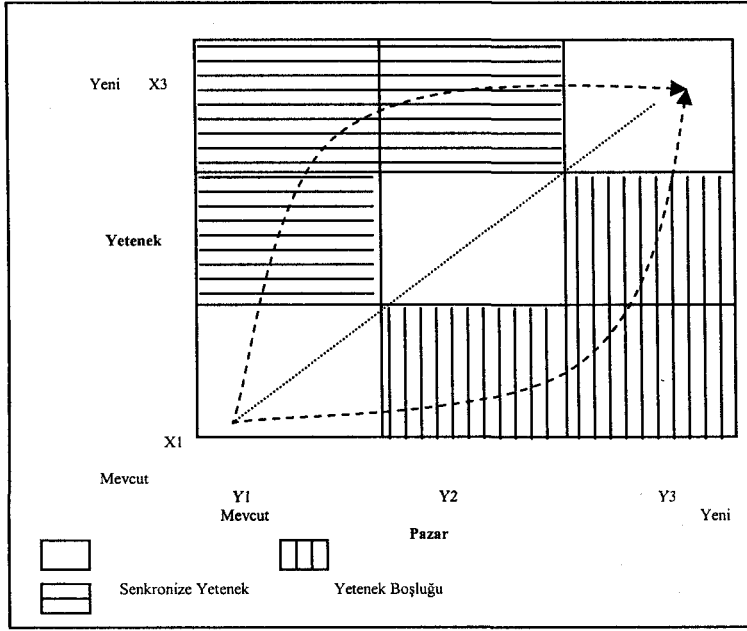
potansiyelinin, değer yaratım sürecine aktarılamaması hem birey, hem işletme, hem de ülke ekonomisi için çok büyük bir kayıp anlamına gelecektir. Dolayısıyla bu potansiyelin işletme amaçları doğrultusunda eyleme dönüşümünü sağlamak amacıyla gerekli tedbirleri almak işletmeye, kısaca yöneticilere düşmektedir (Schappe, 1996: 28).

## 2) Özellikleri

Yetenek tabanlı stratejinin özünde sahip olunan potansiyelin işletme lehine kullanımı, bir başka deyişe bu potansiyelin rekabet avantajına dönüştürülebilmesi amacı vardır. Ancak işletme kaynaklarının ya da gücünün farkında olabilmek ve bunu en etkin şekilde kullanabilmek hedefi, yetenek tabanlı stratejinin pazar koşullarını, kısaca dış çevreyi göz ardı ettiği anlamına gelmemektedir. Tersine rekabet avantajına temel oluşturabilecek yeteneklerin keşfi bu unsurların bugünkü ve gelecekteki pazar koşullarıyla kıyaslanmasından elde edilmektedir. Bu anlamda yetenek tabanlı strateji başlangıç ve dönüş noktasını işletme yeteneklerinin oluşturduğu ancak, ana güzergahında daima dış çevrenin bulunduğu sonsuz bir keşif ve gelişim döngüsüdür. Bu yönüyle yetenek tabanlı strateji, komuta ettiği birliklerinin gücünü düşmanınıkiyle kıyaslayıp doğru strateji ve taktikler belirlemeye çalışan kumandanın konumunu andırmaktadır. Düşman birlikleri ve onun sahip olduğu silah gücüne ilişkin alınacak her tür bilgi, kendi gücünü doğru tartabilmenin ve en etkin şekilde kullanabilmenin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda Şekil: 3 te yetenek tabanlı stratejilerin keşfine ışık tutan bir yetenek-pazar matrisi görülmektedir.

Matrisin yatay eksenini mevcut ve değişen pazar koşullarını gösterirken, dikey eksen işletmenin halihazırdaki yetenekleri ile değişen pazar koşullarına göre sahip olması gereken yeni yetenekleri göstermektedir. Yatay ekseninde sağa doğru gidildikçe pazar koşulları, dikey ekseninde ise yukarı doğru gidildikçe işletme yetenekleri değişmektedir. Yetenek-pazar matrisinin ortaya koyduğu hücreler, kavramlar ve stratejiler ile bunlara ilişkin genel özellikler ise şu şekilde sıralanabilmektedir:

*Senkronize Yetenek:* Yetenek-pazar matrisinin X1Y1, X2Y2 ve X3Y3 hücreleri değişen pazar koşullarına eş zamanlı olarak işletme yeteneklerinin de geliştirilmesini amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu hücrelere denk gelen yetenekler *senkronize yetenek (synchronic competence)* olarak isimlendirilebilmektedir. Bu anlamda pazardaki yeni oluşum ve değişimlere paralel tarzda yetenekler geliştirilmesini hedefleyen stratejilere de *senkronize ya da eş zamanlı yetenek stratejileri (synchronic competence strategies)* adı verilebilir.



Kaynak: Gary HAMEL and C. K. PRAHALAD (1996)'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

### Şekil : 3 Yetenek-Pazar Matrisi

Pazar koşullarındaki değişimlere aynı anda cevap verebilecek tarzda yetenekler geliştirebilmek oldukça önemli bir başarıdır. Böyle bir strateji pazarı ve dış çevreyi en ince ayrıntısına kadar çok yakından takip edebilmeyi, diğer yandan da bu gelişmeleri birebir işletme yeteneklerine aktarabilmeyi gerektirmektedir. Ancak geçirgenliği ve esnekliği bu derece yüksek bir sistem oluşturabilmenin zorluğu da ortadadır. Önce dış çevredeki gelişmeleri takip etmek, ardından da buna olabildiğince kısa sürede cevap verebilmek arayışı, başta teknoloji olmak üzere her alanda sınırsız değişimin yaşandığı günümüz koşullarında rekabette öncü ve kalıcı bir sistem oluşturma adına pek de güvenli bir yol olarak görünmemektedir. Dolayısıyla *senkronize yetenek stratejileri* rekabette lider olabilmeden daha çok var olabilmenin, ayakta kalabilmenin yolunu aralamaktadır. Kısaca senkronize yetenek stratejileri işletmelere kalıcı ve ayrıcalıklı üstünlüklerin temeli olan öz yeteneklerden çok, mevcut rekabet gücünü koruyabilmeyi vaat eder bir özellik içermektedir.

*Yetenek Boşluğu:* Yetenek-pazar matrisinde yer alan X1Y2, X1Y3 ve X2Y3 kesişimleri işletmenin hızla değişen pazar koşullarına mevcut yetenekleriyle cevap

vermeye çalıştığı hücreler olarak dikkat çekmektedir. Ancak pazar koşullarındaki değişimin her zaman işletme yeteneklerinden en az bir adım önde olması ve işletmenin sürekli bu değişime yetismeye ve adapte olmaya çalışıyor olması, rekabette işletme adına önemli *yetenek boşluklarının (competence gaps)* var olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla rekabette var olabilme ve ayakta kalabilme adına değişmekte olan pazar koşullarına mevcut işletme yeteneklerinin zorlanması ya da bunlara ilişkin daha etkin kullanım yollarının geliştirilmesi suretiyle çözüm üretme çabaları ya da faaliyetleri *yetenek boşlukları doldurma stratejileri (filling/terminating competence gap strategies)* olarak nitelendirilebilir.

Yetenek boşlukları doldurma stratejilerini izleyen ya da izlemek zorunda kalan işletmelerin farklı nedenleri olabilir. Bu nedenlerin en başında geleni ve belki de hiç tercih edilmeyeni işletmenin pazardaki değişimi önceden tahmin edememesi, bir anlamda bu değişime hazırlıksız yakalanmasıdır. Bu tarz bir oluşum işletmenin yeni koşulları olabildiğince hızlı analiz ederek buna uyum sağlama yönünde var gücüyle çaba harcaması anlamına gelmektedir. Özellikle sayısız yeniliğin ard arda yaşandığı bu yüzyılda böyle bir konumla yüz yüze gelmek, günümüz işletmeleri için de pek uzak bir olasılık olarak görünmemektedir. Ancak bir değişim rüzgarına hesapsızca yakalanmak onu atlatmada pek güçlük yaratmayabilse de, bu oluşumdan gereken dersleri tam anlamıyla çıkaramamak, ardından gelecek tufana önceden boyun eğmek anlamı taşımaktadır. Bu bağlamda yetenek boşlukları doldurma stratejilerinin de rekabette başarıyı yakalama ve kalıcı olma yönünde süreklilik arz eden bir çözüm aracı olmaktan öte, çoğunlukla zorunlulukta ve düzlüğe çıkışta başvurulmuş kısa süreli bir adres olduğu gerçeği asla göz ardı edilmemelidir. Öyle ki sürekli yetenek boşlukları doldurma çabaları içerisinde olma, bir süre sonra asıl işletme yeteneğinin körelerek kaybolması, bir başka deyişle rekabet arenasından silinme süreciyle karşı karşıya kalma olasılığını doğurabilmektedir. Bunda işletmenin yetenek boşluklarını doldurmaya odaklanarak pazardaki diğer değişimleri de tam anlamıyla izleyememesi ve dolayısıyla mevcut yetenek boşluklarının giderek daha da açılıyor olması gerçeği büyük rol oynayabilmektedir.

Bazı işletmeler bilinçli olarak da yetenek boşlukları yaratabilmekte ve bu boşlukları diğer işletmelerin yetenekleriyle doldurabilmektedirler. Özellikle bu boşlukların maliyet ve kalite açısından daha cazip olan diğer işletme yetenekleriyle doldurulması işletmelere önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Bu anlamda işletmedeki yetenek boşluklarını doldurmak amacıyla diğer işletmelerden satın alınan yeteneklere *yan yetenekler (foreign/by-competences)* adı verilebilmektedir. Yan yetenekler genelde satın alınan işletmenin öz yeteneği konumundadır ve özellikleri itibarıyla de destekleyici ve tamamlayıcı yetenekler olarak iki ana gruba

ayrılabilir. *Destekleyici yetenekler (supportive competences)* onu satın alan işletmenin yeteneğinde doğrudan yer edinmemekle birlikte, bu yeteneğin yerine getirilmesinde dolaylı yönde katkısı bulunan yetenek ya da yetenekler dizisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu anlamda bir başka işletmeden satın alınan güvenlik, temizlik ya da ulaştırma hizmetleri destekleyici yetenekler grubuna girmektedir. *Tamamlayıcı yetenekler (complementary competences)* ise onu satın alan işletmenin kendi yeteneğini yerine getirmesine doğrudan katkısı olan yetenek türü olarak tanımlanabilmektedir. Hewlett-Packard'ın lazer baskı makinalarında kullandığı motorları Canon'dan tedarik etmesi ya da Apple, Dell ve IBM gibi dünyaca ünlü işletmelerin üretimde kullanılmak üzere Acer, Tatung, Inventec ya da Datatech gibi Tayvan işletmelerinden sayısız türde ürün satın almaları tamamlayıcı yeteneklere örnek olarak verilebilir (Hamel ve Prahalad, 1996: 215-220; Stalk-Evans ve Shulman, 1992: 61-62, 66; Doyle, 1998: 25-27).

Yan yeteneklerin dışardan satın alınmasının kaynak tasarrufu sağlama, uzmanlaşma, yapı olarak küçülme ve yalın hale gelme gibi çok önemli avantajları olmasının yanı sıra, yanlış tercih ya da uygulamalar sonucunda tedarikçilere aşırı bağımlı hale gelme, kontrol ya da inisiyatifi kaptırma ve hatta zamanla işletme yeteneğinin tamamen kaybolması gibi çok önemli riskleri de beraberinde taşıdığı asla göz ardı edilmemelidir (Koçel, 1999: 301-302). Bu açıdan değerlendirildiğinde özellikle tamamlayıcı yeteneklerin destekleyici yeteneklere oranla çok daha hassas bir rol ve konum içerdiği unutulmamalıdır.

*Yetenek Farkı:* Yetenek-pazar matrisinin X2Y1, X3Y1 ve X3Y2 hücreleri pazar koşullarında bir değişim olmaksızın ya da olası değişikliklerin her zaman bir adım önünde kalacak şekilde işletme yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Kısaca bu hedefte olan işletmeler diğer işletmelere göre pazarda kendilerine avantajlar sağlayabilecek ve hatta çoğu zaman da pazara yön verebilecek yetenek farkları yaratma arzusunadırlar. *Yetenek farkları yaratma stratejileri (creating competence difference strategies)* olarak nitelendirilebilecek tüm bu faaliyetler işletmenin geçmişteki birikim ve deneyimleriyle de yakından bağlantılıdır. Dolayısıyla yenilik ve yaratıcılıkta öncü olan bu işletmelerin genelde buldukları pazarın da lideri konumunda oldukları görülmektedir.

### 3) Avantajları

Yetenek tabanlı stratejilerin varlığı işletmelere bir bütün olarak önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Ne var ki bu avantajlar yaratacakları potansiyeller ve etki alanları itibarıyla farklı özellikler gösterebilmektedir. Dolayısıyla bunların bir kısmı odaklandığı noktalar veya doğrudan olduğu alanlar açısından yapısal, yönetim,

işgören, maliyet ve pazar avantajları gibi çok özel başlıklar altında toplanırken, diğer bir kısmı da hitap ettiği alanın genişliği ve sağladığı yararın büyüklüğü açısından genel avantajlar” başlığı altında toplanabilmektedir.

*Yönetim/İdari Avantajlar:* İşletme yeteneklerinin farkında olmak yöneticiler için bulanıklığın azalması, olay ve eylemlerin daha net süzülebilmesi anlamına gelmektedir. Öncelikle işletme kaynakları ve gücünün bilincinde olmak, olası pazar fırsatlarını yakalama ve değerlendirmede işletme yöneticilerine daha sağlıklı ve daha tutarlı stratejiler yaratma olanağı sağlayabilmektedir. Bu anlamda işletme yeteneklerinin doğru tespiti ve buna dayalı stratejilerin tatbiki işletmeye hayalden öte, daha gerçekçi ve somut hedefler peşinde olma ve aynı zamanda bu hedeflere daha az bir maliyetle, kısa zamanda ulaşma fırsatı verebilmektedir.

*İşgören Avantajları:* İşletme yetenekleri ve bunlara bağlı oluşturulan stratejilerdeki netlik, işgörenlerin görev ve sorumluluklarını daha kolay algılayabilmeleri ve işletme hedeflerine daha kolay motive olabilmelerine zemin hazırlayabilmektedir. Başarıya giden yolda belirli ürünleri üretmekten öte, bu ürünleri üretebilecek yeteneklere sahip olmanın çok daha önemli olduğuna inanan ve sürekli bunu vurgulayan bir örgütün işgörenleri de kendi rollerini kolayca keşfedebilmenin yanı sıra, işletmedeki kilit bilgi ve beceriler dizisini görebilme ve kendilerini bu doğrultuda geliştirebilme anlamında çok önemli ipuçları elde edebileceklerdir. Özellikle bireysel bilgi ve beceri birikimini işletme hedefleriyle bağdaştırabilme ve bunları eyleme dökebilme kolaylığı, daha yüksek bir işgören tatmini ve bağlılık düzeyinin oluşumuna da olanak sağlayabilecektir (Meyer ve Allen, 1997: 45-55).

*Yapısal Avantajlar:* Yetenek tabanlı stratejiler işletmelere hızlı karar alabilme, gelişim ve değişimlere çabuk uyum sağlayabilme, verimlilik, etkinlik ve etkililik gibi modern kavramlarla uyuşum içinde olan ve bu doğrultuda faaliyet gösteren bir yapıya kavuşma olanağı sağlayabilmektedir. Çünkü yetenek tabanlı stratejilerin varlığı ve sürekliliği ile işletme, kendi içindeki gereksiz pozisyon, görev ve faaliyetleri görme ve bunları ayıklama olanağı bulabilmektedir. Bu şekilde işletmenin organizasyon yapısı daha yalın hale gelirken, işletme içinde karar veren ile işi yapan arasındaki mesafe de kısalabilmektedir. Bu, birimler arasındaki iletişim ve bilgi alışverişinin yanı sıra, işletme içi koordinasyonun da daha etkin ve daha sağlıklı yürütmesine katkı sağlayabilmektedir.

*Pazar ve Maliyet Avantajları:* Yetenek tabanlı stratejiler ile işletmedeki gereksiz, amaca yönelik katma değer yaratmayan tüm görev ve faaliyetlerin ayıklanarak, işletme yeteneklerinin rekabet gücüne ve pazar payına yansımaya olanak sağlayacak daha kıvrak ve daha esnek bir yapı içerisinde, sağlam ve kalıcı bir başarının yakalanması hedeflenmektedir. Bu başarının şekillenmesinde ise, üretkenlik adına değer taşımayan tüm birim ya da faaliyetlerin devre dışı bırakılarak, doğru

tespitlerle doğru unsurların, doğru yerlerde ve doğru şekillerde kullanılabilmesi büyük önem kazanmaktadır. Çünkü bu işlem, işletmeye önemli bir kaynak tasarrufu sağlamakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda mevcut kaynak ve potansiyellerin daha etkin ve daha verimli kullanılabilmesine de önemli katkılar sağlayabilmektedir. Kısaca işletme bu yeni stratejiler sayesinde kendisi için daha stratejik öneme sahip gördüğü birim ya da faaliyetlere daha yüksek oranda bir mali destek sağlayabilmenin yanı sıra, diğer tüm faaliyetlerin de kargaşa ve karmaşadan uzak bir yapı içerisinde daha çabuk, daha etkin ve daha verimli yürütülebilmesi için gerekli olan koşulları sağlamış olabilmektedir. Tüm bu eylem ve çabaların pazarlara daha kaliteli ve daha ucuz ürünler şeklinde yansıtacağı da çok açık bir gerçek olarak durmaktadır.

*Genel Avantajlar:* Bugün yaşadığımız gelişmeler, insanoğlunun binlerce yılda oluşturduğu bilgi deryasının son yıllardaki hareketlenmesinden kaynaklanan ve yeni yüzyıla damgasını vuran devasa değişim dalgalarına benzemektedir. Öyle ki bu değişimin ne türünü ne etkisini önceden kestirebilmek, ne de gelecekte kazanacağı boyuta ilişkin çok fazla şeyler söyleyebilmek pek olanaklı değildir. Kesin olan toplam bilgi deryasındaki sonsuz artışlar karşısında, birey ve örgüt kapasitelerinin çok sınırlı kaldığı ve bu bağlamda dünyamızda yaşanan tüm gelişmelerin işletmelerce birebir takip edilemeyeceği gerçeğidir. Bu gerçek günümüz bireylerini ve işletmelerini belirli bir alan ya da dalda yoğunlaşmaya ve uzmanlaşmaya yönlendirmekte ve hatta buna mecbur kılmaktadır. Dolayısıyla yetenek tabanlı stratejiler de bu yeni dünya gerçeğinin ve koşullarının bir sonucudur ve bu stratejiler sayesinde işletmeler en iyi yapabilecekleri işler üzerinde yoğunlaşmakta ve daha üstün kalitede ürün ve hizmetlerin üretimi doğrultusunda çabalar harcamaktadırlar.

Diğer yandan yetenek tabanlı stratejiler sadece işletme içindeki bir takım gereksiz iş ya da faaliyetlerle birlikte bazı pozisyonların da ortadan kalkmasına neden olabilmektedir. Yatay bazda bir genişleme anlamına gelen bu süreçte, kaynağını bilgi ve becerinin oluşturduğu uzmanlık gücü ön plana çıkarken, iletişim ve koordinasyonu yavaşlatan, işleri geciktiren hantal yapı da yumuşama eğilimine girmektedir (Stewart, 1997: 282, 249). Özellikle işgörenlerin yönetime daha aktif katılımını teşvik eden bu yeni yapı ile, birey ve birimler arasındaki bilgi alış verişi hızla artarken, işletme içindeki işbirliği ve dayanışma anlayışı da yeni bir ruh ve yeni bir boyut kazanabilmektedir.

Yetenek tabanlı stratejiler ile işletme yetenekleri etrafında şekillenmeye başlayan faaliyetler zinciri, işletmede birbirini destekleyici ve tamamlayıcı özellikteki bilgi ve beceriler bütünüünün bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu bilgi, beceri ve deneyim havuzundaki etkileşim ve sinerjiden doğan yaratıcı güç ise, mevcut



ürünlerin daha da geliştirilmesine ve aynı zamanda yeni ürün ya da hizmetlerin keşfine de ışık tutabilmektedir.

İş hayatında görülen hızlı ve sürekli değişimler, işletmelerde tüm bireylerin, özellikle de üretim işlerinde aktif rol oynayan işgücünün bilgi ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Sadece modern teknolojinin işletmelerin bünyesinde, üretim araçlarında ve üretim metotlarında meydana getirdiği değişiklikler bile göz önüne alındığında, işgörenlerin çeşitli özel eğitim programları ile eğitilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacı tüm işletmeler için kaçınılmaz hale gelmektedir (Mucuk, 1998: 350). Bu anlamda işletme yeteneklerinin keşfi ve buna dayalı stratejilerin varlığı tüm işletme çalışanlarına yönelik daha etkin bir eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin oluşturulmasına rehberlik edebilmektedir.

## **SONUÇLAR**

Karşı karşıya kalınan şiddetli rekabet günümüz işletmelerini bir yandan sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanmaya, diğer yandan da kendilerine özgü yeni yetenekler keşfetmeye zorlamaktadır. Çünkü zorlu rekabet arenasında başarının farklı olabilmede ve farklı olanı müşteriye sunabilmede yattığı bilinen bir gerçektir. Bu farkın hayat bulduğu en temel kaynakların başında ise işletmenin kendine özgü yetenekler bütünü gelmektedir. Özellikle yeni kaynak yaratmanın zorluğu ve yükselen maliyeti işletme yetenekleriyle birlikte bu yetenekleri rekabet avantajına yansıtabilecek etkin stratejiler geliştirebilmeye birlikte insan kaynakları yönetiminin önemini bugün bir kat daha artırmaktadır.

İşletmeye özgü farklılıklardan güç alma ve yine bu farklılığı rekabet üstünlüğü olarak pazar arenasına yansıtma amacına dayanan yetenek tabanlı stratejinin ilk ve en önemli adımını ise, işletme yeteneklerinin keşfi oluşturmaktadır. Rekabet avantajı yaratımına ürün ya da hizmet portföyünün değil de yetenekler portföyünün temel oluşturduğu (Hamel ve Prahalad, 1996: 70-71, 210-214; Doyle, 1998: 26-27; Koçel, 1999: 299; Stalk-Evans ve Shulman, 1992: 62) gerçeği göz önüne alındığında, doğru bir yetenek keşfinin işletmenin kendi potansiyel gücünü görebilmesi ve buna bağlı etkin stratejiler geliştirebilmesi anlamında ne denli kritik bir süreç oluşturduğu açıktır. Dolayısıyla işletme yeteneklerinin keşfinde yaşanacak herhangi bir başarı ya da başarısızlığın sadece yetenek tabanlı stratejiler değil, işletme geleceği üzerinde de doğrudan etkili olabileceği göz ardı edilmemelidir. Diğer yandan işgören motivasyonu ve tatmininden maliyet tasarrufuna, her alanda ve her düzeyde uzmanlaşmadan yeni ürün keşfine kadar sayısız avantaja aracılık edebilecek yetenek tabanlı stratejilerin de ancak buna uygun bir örgütsel yapı ve yönetim anlayışı içerisinde hayat bulabileceği gerçeği asla unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- AMIT, Raphael and SCHOEMAKER, J. H. Paul. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 35.
- ANSOFF, H. Igor. (1979), *Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York.
- ANSOFF, H. Igor. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York.
- BARNEY, B. Jay. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 657-663.
- BARTON, L. Dorothy. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 112-115.
- CAMPBELL, Andrew and LUCH, S. Kathleen. (2002), (Çev.) Ezgi Sungur, *Temel Yetenek Tabanlı Strateji*, İstanbul.
- DIERICKX, Ingemar and COOL, Karel. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1507-1509.
- DOYLE, Peter. (1998), *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall Europe.
- FIOL, Marlene. (1991), "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 191-211.
- JONES, R. Gareth. (1983), "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, s. 458, pp. 461-464.
- GRANT, M. Robert. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 124-125.
- HALES, Mike. (1999), "Competences as service products", *Literature review for the RISE project report*, University of Brighton.
- HAMEL, Gary and PRAHALAD, C. K. (1996), *Competing For The Future*, Harvard Business School Press.
- HAYES, Robert and UPTON, David. (1998), "Operations-Based Strategy", *California Management Review*, ol. 40 No. 4, Summer, pp. 11-15.
- KOÇEL, Tamer. (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- LARKEY, Linda and CALVIN, Morril. (1995), "Organizational Commitment as Symbolic Process", *Western urnal of Communication*, Vol. 59, No. 3, p. 193.
- LEARNED, Edmund; CHRISTENSEN, Roland; ANDREWS, Kenneth and GUTH, William. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc., Illinois.
- LEE, Han Koung. (1999), *A Study on Core Competence Management*, Master Thesis, KDI School of nternational Policy & Management pp. 5-6.

MARTIN, Christopher L. and NATHAN, BennetT. (1996), "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 1, p.84.

MCCAUL, S. Harriette and VERLIN, B. Hinsz. (1995), "Assessing Organizational Commitment", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, No. 1, p. 80.

MEYER, P. John; ALLEN, J. Natalie. (1997), *Commitment in the Workplace*, Sage Publications, London.

MUCUK, İsmet. (1998), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

REED, Richard and DEFILLIPPI, Robert. (1990), "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.

SCHOEMAKER, J. H. Paul. (1990), "Strategy, Complexity and Economic Rent", *Management Science*, Vol. 36, No. 10 (October 1990), pp. 1178-1179.

SCHAPPE, P. Stephen. (1996), "Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 3, p. 28.

SCHENDEL, Dan. (1994), "Introduction to Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 1-3.

SELZNICK, Philip. (1984), *Leadership in Administartion*, University of California Press, Berkeley.

SEYMEN, Oya. (2000), *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, İstanbul.

STALK, Gorge; EVANS, Philip and SHULMAN, Lawrance. (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review* (March-April), pp.57-69.

STEWART, A. Thomas. (1997), (Çev.) ELHÜSEYNİ, Nurettin, *Entellektüel Sermaye*, BZD Yayınları, İstanbul.

WEIGELT, Keith and CAMERER, Colin. (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp.443-454.