



## Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme

Ahmet SEVİÇİN\*

**Özet:**Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün (SRÜ) kaynaklarını anlamak, stratejik yönetimin belki de en önemli konusudur. 1980'li yıllardan sonra gelişmeye başlayan kaynaklara dayalı işletme modeli (KDİM), bu konuda önemli görüşler ileri sürmektedir ve bugün SRÜ'yu açıklamada en etkili model haline gelmiştir. Modelin stratejik yönetime en önemli katkısı, SRÜ elde etmede işletmenin önemini yeniden gündeme getirmesi olmuştur. Bu model SRÜ'nün kaynaklarını dış çevreden çok işletme kaynaklarında görür. Model teorik ve ampirik olarak gelişmesine rağmen, onun rekabet stratejisi geliştirme açısından yöneticiler için sonuçları literatürde yeterince incelenmemiştir. Bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bu çalışmada, KDİM'nin temel görüşleri kısaca açıklandıktan sonra, onun uygulamadaki yöneticiler için sonuçları incelenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, kaynaklar, rekabet stratejisi.

## Resource-Based Competitive Strategy Formulation

**Abstract:**Understanding sources of sustainable competitive advantage (SCA) is perhaps the most important topic in strategic management. A resource-based view of the firm (RBV), which has began to develop after 1980s, presents substantial insights in this topic and has become a dominant model in explaining sources of SCA. A major contribution of this model to strategic management has been to emphasize again the importance of the firm in gaining SCA. This model views the firm resources rather than external environment as sources of SCA. While the model is developing both theoretically and empirically, its implications for practicing managers in terms of formulating competitive strategy were not sufficiently examined in the literature. To contribute to remedy this neglect, after summarizing main points of RBV, its implications for managers were examined.

**Keywords:** sustainable competitive advantage, resources, competitive strategy.

## GİRİŞ

Neden aynı endüstrideki bazı işletmelerin diğer işletmelerden sistematik olarak daha iyi performans gösterdiği stratejik yönetimin belki de en önemli sorusudur. Aynı endüstrideki işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini açıklamaya çalışan başlıca iki model bulunmaktadır. Bunlardan birincisi "beş rekabetçi güç modeli-BRGM (five competitive forces model)", ikincisi de "kaynaklara dayalı işletme modeli-KDİM (resource-based view of the firm)"dir. Bu modeller arasındaki temel fark, BRGM rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak işletmenin dış çevresini

\*Araştırma Görevlisi Dr. ,Mersin Üniversitesi, İ.İ.B.F.,İşletme Bölümü.

(endüstri yapısı ve rekabetçi pozisyon) görürken; KDİM işletmenin iç çevresini (kaynak ve yeteneklerini) görür. Ancak, 1980'li yıllardan sonra, KDİM hem teorik hem de ampirik olarak önemli gelişmeler göstermiş ve bugün rekabet üstünlüğünü açıklamada en etkili model haline gelmiştir. Buna karşılık, literatürde, bu modelin yöneticiler için rekabet stratejisi geliştirme açısından sonuçları üzerinde yeterince durulmamıştır.

Bu çalışmada, rekabet üstünlüğü elde etmenin ve bu üstünlüğü sürdürülebilmenin teorik temellerinden birini oluşturan KDİM, kısaca açıklandıktan sonra, modelin yöneticiler için rekabet stratejisi geliştirme açısından sonuçları üzerinde durulacaktır. Böylece, işletme kaynakları ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiler ortaya konularak, yöneticilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme çabalarında hangi faktörlere önem vermeleri gerektiği ve dolayısıyla rekabet stratejisi geliştirme sürecinde yapacakları iç çevre analizlerinin kapsam ve içeriği açıklanacaktır.

### **KAYNAKLARA DAYALI İŞLETME MODELİ**

"Kaynaklara dayalı işletme modeli (KDİM)", özellikle 1980'li yıllardan sonra gelişen ve tek bir endüstride tek bir işletmenin "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)" elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir modeldir. KDİM, SRÜ'nün temel belirleyicisi olarak dış çevredeki fırsatlardan çok, iç çevredeki güçlü tarafları, başka bir deyişle işletmenin kaynaklarını görür. Bu model analiz birimini endüstriden işletmeye kaydıracağı için "beş rekabetçi güç modeli (BRGM)"nden farklı, ancak SRÜ'yü açıklamaya çalıştığı için de BRGM'yi tamamlayıcı bir model olarak düşünülebilir. Buna göre, bir işletmenin ne yapabileceği sadece karşılaştığı fırsatların değil, aynı zamanda kontrolündeki kaynakların bir fonksiyonudur (Tecee, Pisano ve Shuen, 1997). Bu bölümde, KDİM'nin temel kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler kısaca açıklanacaktır. Burada amaç, kapsamlı bir literatür taraması yapmak yerine, sonraki bölümde incelenecek olan modelin uygulama sonuçlarına temel oluşturacak şekilde, onun ana düşüncelerini ortaya koymaktır.

#### ***Kaynaklar***

İşletme kaynakları değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Kaynaklar, bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilecek her şeydir veya işletmeye kısmen bağlı olan somut ve soyut varlıklardır (Wernerfelt, 1984). Kaynaklar, üretim sürecine katılan girdilerdir (Grant, 1991b). Kaynaklar, işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörler stokudur (Amit ve Schoemaker, 1993). Kaynaklar, bir işletmenin strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı somut ve soyut varlıklardır (Barney, 2001).

Kaynaklar; somut varlıklar, soyut varlıklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç temel gruba ayrılabilir (Collis ve Montgomery, 1998).

**1) Somut varlıklar;** varlıkları fiziksel olarak gözlemlenebilen varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlemek kolay olduğu için, genellikle ticarete konu olan ve bilançoda gözüken varlıklardır (Grant, 1991a). Somut varlıklara örnek olarak; binalar, üretim tesisleri, nakit para miktarı gösterilebilir. Somut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha kolay olduğu için, SRÜ potansiyelleri oldukça düşüktür (Collis ve Montgomery, 1998).

**2) Soyut varlıklar;** varlıkları fiziksel olarak gözlemlenmeyen varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlemek nispeten zor olduğu için, daha az ticarete konu olan ve genellikle bilançoda gözükmeyen varlıklardır. Soyut varlıklara örnek olarak; marka adı, işletme ünü, patentler, lisanslar gösterilebilir. Soyut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha zor olduğu için, SRÜ potansiyelleri kısa dönemlidir (Fahey, 2000).

**3) Örgütsel yetenekler;** bir işletmenin belirli faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir (Collis, 1994). Yetenekleri belirlemek ve değerlemek oldukça zor olduğu için, ticarete konu olmaları ve bilançoda gözükmeleri de oldukça zordur (Hopes, Madsen ve Walker, 2003). Örgütsel yeteneklere örnek olarak; hızlı yeni ürün geliştirme, yönetim kapasitesi, örgüt kültürü gösterilebilir. Yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesi çok zor olduğu için, SRÜ potansiyeli en yüksek kaynaklardır (Collis, 1994).

### ***KDİM'nin Varsayımları***

KDİM'nin işletmelerin kontrollerinde bulunan kaynaklarına ilişkin olarak iki temel varsayımı vardır (Barney, 1991):

- 1) Endüstrideki işletmeler kontrollerinde bulunan stratejik kaynaklar açısından farklı olabilirler (resource heterogeneity).
- 2) Bu kaynaklar işletmeler arasında tam bir hareketliliğe sahip olmayabilir (imperfect mobility), dolayısıyla işletmeler arasındaki kaynak farklılıkları uzun sürebilir.

Burada, kaynak farklılığı, bir kaynağın benzer üretim süreçlerinde kullanılan diğer kaynaklardan göreceli olarak farklı özellikler taşımasına işaret ederken; kaynak farklılığı varsayımı, benzer üretim süreçlerinde kullanılan farklı kaynakların farklı verimliliklere yol açacağı ve farklı verimliliklerin de farklı performanslara yol açacağına işaret eder (Foss ve Knudsen, 2003). Kaynak hareketsizliği ise, bir kaynağın göreceli olarak işletmeye özgü olmasına işaret ederken; kaynak hareketsizliği varsayımı, işletmeye özgü kaynakların işletme dışında diğer kullanım alanlarının olmadığına veya olsa

bile işletme içinde kullanımlarının daha değerli olduğuna işaret eder. Böylece, özgü kaynakların üreteceği karlar da rekabet yoluyla yok olmak yerine işletmede kalacaktır (Peteraf, 1993). Yukarıdaki varsayımlardan birincisi, RÜ'nün kaynağına işaret ederken; ikincisi, SRÜ'nün kaynağına işaret eder.

### ***Kaynakların Özellikleri***

İşletmelerin kontrolünde bulunan bütün kaynaklar SRÜ üretme potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın bu potansiyele sahip olabilmesi için değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerine sahip olması gerekir (Barney, 1991). Kaynakların rekabet üstünlüğü (RÜ) üretebilmesi için değerli ve kıt olması gerekirken, SRÜ üretebilmesi için bu kaynakların aynı zamanda tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekir (Barney, 1991). Bu özelliklerin tamamına sahip olan kaynaklar "stratejik kaynaklar" olarak adlandırılır (Combs ve Ketchen, 1999). Stratejik kaynakların taşınması gereken özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

**1) Değerli Olma:** Kaynaklar, değer yarattıkları ölçüde değerlidir (Fahy, 2000). Başka bir tanımla, kaynaklar, maliyetleri düşürdükleri veya ürünü farklılaştırdıkları ölçüde değerlidirler (Bowman ve Ambrosini, 2003). Kaynaklar sadece değerli oldukları zaman RÜ kaynağı olabilirler (Barney, 1991).

**2) Kıt Olma:** Kıtlık, bir kaynağın rakip işletmelerde yaygın olarak bulunmaması anlamındadır (Barney, 1991). Başka bir tanımla, kıtlık, bir kaynağın arzının o kaynağın talebinden daha az olması durumudur (Hoopes, Madsen ve Walker, 2003). Bir kaynağın RÜ üretme potansiyeli olabilmesi için, hem değerli hem de kıt olması gerekir (Barney, 1991).

**3) Taklitsiz olma:** Taklitsiz olma veya taklit edilememe, işletmenin kontrolünde bulunan bir kaynağın, bu kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından kolayca edinilememesi anlamındadır. Değerli ve kıt kaynaklar ancak rakipler tarafından taklit edilemedikleri sürece SRÜ'ye yol açabilirler (Barney, 1991). İşletmeleri rakiplerin taklitçiliğinden koruyan mekanizmalar "izolasyon mekanizmaları (isolating mechanisms)" olarak adlandırılmaktadır (Peteraf,1993). Önemli izolasyon mekanizmalarından bazıları "nedensel bulanıklık", "tarihsel özgünlük" ve "sosyal karmaşıklık"dır. Bir işletme kaynağının bu üç özellikten en az birini taşınması durumunda, bu kaynak tam olarak taklit edilemezdir (Barney, 1991).

**d) İkamesiz Olma:** İkamesiz olma, bir kaynağın yerine kolayca aynı etkileri yaratabilen farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır (Bowman ve Ambrosini, 2003). Başka bir tanımla, eğer bir strateji iki değişik kaynaktan herhangi birisiyle uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirinin ikamesidir. Bir kaynağın SRÜ üretme potansiyeli olabilmesi için, değerli, kıt ve taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ayrıca ikamesiz olması gerekir (Barney, 1991).

## KAYNAKLARA DAYALI REKABET STRATEJİSİ GELİŞTİRME

Rekabet stratejisi geliştirmenin amacı SRÜ elde etmektir. KDİM açısından SRÜ elde etmenin teorik temelleri önceki bölümde kısaca açıklanmıştır. Bu bölümde söz konusu teorik temellerin, SRÜ elde etmeyi amaçlayan yöneticiler için, rekabet stratejisi geliştirme açısından sonuçları üzerinde durulacaktır. Başka bir deyişle, yöneticiler için "rekabette nasıl başarılı olabilirim" sorusu cevaplandırılmaya çalışılacaktır. KDİM şirket stratejisi (corporate strategy) ile ilgili konulara da işaret etmekle birlikte, temel olarak rekabet stratejisiyle (competitive strategy) ilgilidir (Bowman ve Ambrosini, 2003). Bu nedenle, "rekabet stratejisi teorisi" olarak da adlandırılabilir. Dolayısıyla, KDİM, daha çok, belirli bir endüstride bireysel bir işletmenin nasıl başarılı olacağını açıklamaya çalışır ve bu konuda yöneticilere önemli görüşler sunar. Bu model SRÜ'nün kaynağını temel olarak işletme içerisinde gördüğü için, rekabet stratejisi geliştirmeye "içerden-dışarıya (inside-out)" bir yaklaşım sunar (Connor, 2002). Ayrıca, strateji geliştirme sürecinde verimlilikle ilgili faktörleri, rakiplerin seçimini etkilemeye yönelik taktiklerden (strategizing) daha önemli gördüğü için, aynı zamanda strateji geliştirmeye ekonomik bir yaklaşım (economizing) sunar (Peteraf ve Barney, 2003).

KDİM'nin yöneticiler için önemli sonuçları olmakla birlikte, bazı uygulama sınırlılıkları da vardır. Bunlardan birisi, "zenginlik için kural (rule for riches)" paradoksudur. Bu kurala göre, RÜ yaratmaya yönelik herhangi bir tavsiye mecburen bütün işletmelere yayılacak ve RÜ üretme yeteneğini kaybedecektir (Mosakowski, 1998). Diğer taraftan, KDİM, temel olarak, bir işletmenin SRÜ kazanması için stratejik kaynaklarını belirlemesi, kullanması, koruması ve geliştirmesi gerektiğini ileri sürer (Amit ve Schoemaker, 1993). Ancak, kaynakların nasıl stratejik hale geldiği veya belirli bir kaynağın gelecekte stratejik hale gelip gelmeyeceği, başka bir deyişle yöneticilere stratejik kaynakların nasıl yaratılacağı konusunda çok az şey söyler (Connor, 2002). Bu nedenle, modelin uygulama açısından sonuçları halen stratejik kaynaklara sahip işletmelerle sınırlıdır. Başka bir deyişle, model, stratejik kaynaklara dolayısıyla SRÜ potansiyeline sahip olan, ancak bu potansiyeli tam olarak kullanamayan işletmelerin yöneticilerine bu potansiyeli daha iyi kullanmaları için yardımcı olabilir (Barney, 2001). Eğer işletmenin hali hazırda bu tür kaynakları dolayısıyla SRÜ potansiyeli yoksa, modelinin uygulanması SRÜ kazanmak için çok yararlı olmayacaktır. Bilindiği gibi zengin olmak için genel kurallar yoktur ve KDİM böyle bir kural önermez (Barney, 2001). Ancak, stratejik olarak dezavantajlı durumda olan işletmeler, stratejik denklik kazanmak için kontrollerinde bulunmayan değerli ve kıt kaynakları belirleyerek, bu kaynakları taklit veya ikame yoluyla elde edebilirler. Böylece, KDİM işletmelerin girişebileceği kıyaslama sürecine teorik bir alt yapı oluşturabilir

(Barney, 2001). Sonuç olarak, model herkese açık olmakla birlikte, onun stratejik sonuçları işletmenin spesifik kaynak temeline bağlıdır (Peteraf, 1993). KDİM'nin uygulandığı her koşulda SRÜ'ye yol açmasını beklemek boşunadır.

Bu modelin bir diğer önemli uygulama sınırlılığı da kaynakların nedensel bulanıklık özelliği taşıması durumudur. SRÜ nedensel bulanıklık taşıyan kaynaklara dayandığı ölçüde, hem rakip işletmelerin hem de işletmenin kendi yöneticilerinin hangi kaynakların SRÜ ürettiğini tam olarak bilmeleri zorlaşacaktır (Barney, 2001). Bu durumda, yöneticilerin tam olarak bilmedikleri bir kaynağı belirlemeleri, değerlemeleri ve yönetmeleri de zorlaşacaktır. Bu tür kaynaklar SRÜ üretebilirler, ancak strateji açısından yapacak çok şey yoktur (Peteraf, 1993). Eğer bu düşünce doğru kabul edilirse, başarılı yöneticilerin ne yaptığını bilmiyor olması gerekir ve bu durum modelden çıkarılacak sonuçları önemli ölçüde sınırlandırır (Barney, 2001). Diğer taraftan, tarihsel özgünlük veya sosyal karmaşıklık özellikleri taşıyan kaynaklar kolayca belirlenebilir, fakat bunların yeniden üretilmeleri oldukça zor olabilir. Ancak, bu tür kaynakları rakiplerin taklit etmeleri zor olacağı için, bu kaynaklara sahip olmak SRÜ için önemli bir temel oluşturur. Yöneticilerin bu tür kaynakların önemini görmeleri ve zorluklarına rağmen bu kaynaklardan daha fazla yararlanmanın yollarını araştırmaları gerekir (Peteraf, 1993).

KDİM, yöneticilerin SRÜ elde etme çabalarına yardımcı olacak şekilde, "kaynak-strateji-SRÜ" ilişkilerini açıklamaya çalışır. Strateji, genel olarak, işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditler ile iç çevresindeki güçlü ve zayıf taraflarının rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde uyumlaştırılması olarak tanımlanır. KDİM'ye dayanan strateji anlayışı, SWOT yaklaşımını kabul etmekle birlikte, SRÜ'nün kaynağı olarak dış çevredeki fırsatlardan ziyade, iç çevredeki güçlü tarafları görür. Başka bir deyişle, işletmenin dış çevredeki fırsatlardan yararlanma potansiyelini belirleyen en önemli faktörün işletme kaynakları olduğunu ileri sürer. Buna göre, KDİM'ye dayanan strateji anlayışının özünü, işletmenin kaynaklarına dayanarak neler yapabileceği oluştururken (Juga, 1999), strateji seçiminin özünü de, mevcut kaynakların en iyi kullanım şeklini belirlemek oluşturur (Grant, 1991b).

KDİM'ye göre, kaynaklar bir şey yapmada kullanılmadıkları sürece, kendiliğinden SRÜ üretmezler. Bu nedenle, stratejik kaynakların SRÜ potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilmeleri için bunların; belirlenmesi, kullanılması, korunması ve geliştirilmesi konularında yöneticiler çok önemli bir role sahiptir. Başka bir deyişle, işletmenin çevresiyle uyumu kendiliğinden değil, yöneticilerin bilinçli ve tutarlı seçimleri sonucu gerçekleşir. Dolayısıyla, işletmenin yönetim yeteneğinin kendisi de bir SRÜ kaynağı olabilir (Fahy, 2000). Ancak, KDİM açısından, yöneticilerin

yapacakları bütün değerlemelerin ve seçimlerin temel belirleyicisi onların endüstriyi nasıl gördükleri değil, işletmeyi nasıl gördükleridir (Connor, 2002).

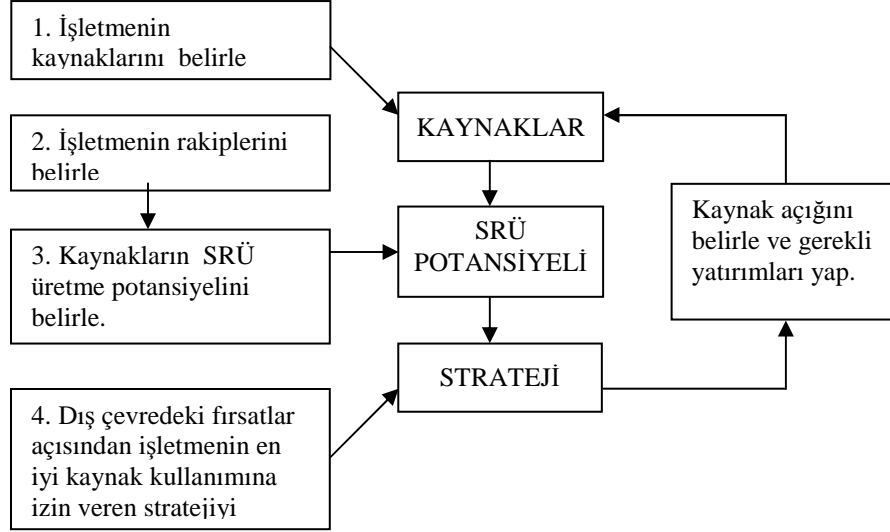
Stratejinin temeli olarak işletme kaynaklarını görmek iki varsayım üzerine dayanır (Grant, 1991b): Bunlardan birincisi, stratejinin temel yönünü işletme kaynakları belirler. Strateji geliştirmenin başlangıç noktası olarak kabul edilen ve misyon bildirgesinde somutlaşan "bizim işimiz nedir" sorusuna tüketicileri göz önüne alarak değil, işletme kaynaklarını göz önüne alarak cevap verilmelidir. Tüketicilerin ve tercihlerinin hızla değiştiği dinamik bir ortamda bunlar strateji için kalıcı bir temel oluşturmazlar. Dolayısıyla, misyonun işletme kaynakları, başka bir deyişle işletmenin neler yapabileceği açısından tanımlanması gerekir. İkincisi, işletme karlılığının temel belirleyicisi, endüstriden çok işletme kaynaklarıdır. Başka bir deyişle, strateji bir rant arayışı olarak kabul edildiği zaman, rekabet stratejisi monopol rantlardan çok, Rikardiyen rant arayışıdır. Monopol rantlara yol açan pazar gücü son tahlilde işletme kaynaklarına dayanır. Örneğin, monopolistik fiyat belirleme gücü pazar payına, pazar payı da maliyet verimliliği, finansal güç vb. diğer işletme kaynaklarına bağlıdır.

KDİM'yi esas alan bir strateji geliştirme süreci aşağıda şekil 1'de gösterilmiştir. Bu sürecin başlıca aşamaları kaynakları belirleme, rakipleri belirleme, kaynakları değerlendirme, strateji geliştirme ve kaynak açığını kapatmadır (Grant, 1991b). Şimdi bu aşamalara daha yakından bakalım:

### ***Kaynakları Belirleme***

KDİM'ye göre, bir işletmenin rekabet üstünlüğü kazanma potansiyelini değerlendirebilmek için öncelikle işletmenin kaynaklarına bakmak gerekir. İşletme kaynaklarının analizine, kaynakların bir sınıflamasını yapmakla başlamak yararlı olur. Literatürde kaynakların çok çeşitli sınıflamaları ileri sürülmüştür, bu konuyla ilgili olarak önceki bölümde açıklama yapıldığı için burada tekrar edilmeyecektir. Ancak, işletmeler kendi özelliklerine göre daha değişik sınıflamalar da yapabilirler. Sınıflandırmanın derinliği isteğe bağlı olmakla birlikte, SRÜ'nün daha net görülmesine izin verecek derinlikte olması gerektiği söylenebilir. Kaynaklar sınıflandırdıktan sonra, bu sınıflamaya dayanarak kaynakların bir envanteri çıkartılabilir. Ancak, envanter çıkartmak burada nihai bir amaç olmayıp, kaynakların SRÜ potansiyelinin değerlendirilmesine olanak sağlayacak bir temel oluşturmaktır.

Şekil 1: Kaynaklara Dayalı Strateji Geliştirme Süreci



Kaynak: Grant, 1991b'den uyarlanmıştır.

Kaynaklar bir şey yapmak için kullanılmadıkları sürece, kendi başlarına SRÜ kaynağı olamazlar. Kaynakların kullanıldıkları yer ise işletme faaliyetleridir. Bir faaliyetin yerine getirilmesi çoğunlukla değişik kaynakların birlikte ve uyum içerisinde kullanılmasını gerektirir. Bu durum aynı zamanda kaynakların işletme performansına olan bireysel katkılarının belirlenmesini güçleştirir. Kaynakların SRÜ potansiyelinin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için, faaliyetlerin verimli bir şekilde organize edilmesi gerekir. Bu sağlandığında stratejik kaynakların kullanıldığı faaliyetler SRÜ yaratacaktır (Ray, Barney ve Muhanna, 2004). Ancak, bir işletmenin belirli faaliyetleri yerine getirme yeteneği onun mevcut kaynakları tarafından sınırlandırabileceği gibi, yerine getirdiği faaliyetler de onun mevcut kaynak temelini önemli bir belirleyicisi olabilir. Buna göre, mevcut kaynak temelini değiştirmek veya faaliyetleri yeniden organize etmek farklı seçenekler olarak ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, hem “kaynak” hem de “faaliyet” perspektiflerinin birleştirilmesi, başka bir deyişle hem faaliyetlerin hem de bu faaliyetlerde kullanılan kaynakların incelenmesi, yöneticilerin daha sağlıklı değerlendirmeler yapmasını kolaylaştırabilir (Ray, Barney ve Muhanna, 2004). İşletme faaliyetlerinin incelenmesinde sistematik bir yaklaşım olarak “değer zinciri analizi” kullanılabilir. Değer zincirindeki faaliyetler ve bu faaliyetlerin birbiriyle bağlantıları stratejik özellikler (değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma) açısından incelenebilir ve temel yeteneklerin olduğu faaliyet alanları belirlenebilir (Barney, 1997).



### ***Rakipleri Belirleme***

Rakip işletmeleri incelemeyen rekabet stratejisi geliştirmek zordur. Bu nedenle, rakipleri belirlemek rekabet stratejisi geliştirme sürecinin önemli bir aşamasını oluşturur. KDİM açısından, işletmenin mevcut kaynaklarının SRÜ potansiyelini değerlendirebilmek için, bu kaynakların özelliklerinin rakip işletmelerin kaynaklarının özellikleri ile karşılaştırılması gerekir. Daha spesifik olarak, eğer SRÜ'nün kaynağı değerli ve özgün kaynaklar ise, herhangi bir kaynağın önemi sadece rakiplerin kaynaklarıyla karşılaştırılarak değerlendirilebilir (Collis, 1991). Yöneticilerin kaynaklarını değerlendirirken yaptıkları en büyük hata, onları rakiplerin kaynaklarına göre değerlendirme başarısızlıklarıdır (Collis ve Montgomery, 1995). Bunun için öncelikle işletmenin yakın ve uzak rakiplerinin belirlenmesi gerekir. Ancak, rakip adaylarının hem çeşitli hem de değişken olması bu süreci bir ölçüde zorlaştırır.

KDİM'nin temel varsayımlarından birisi işletmeler arasındaki rekabetin kaynaklara dayalı olduğudur (Collis ve Montgomery, 1995). Dolayısıyla, rakip işletmeler sadece ürün benzerliklerine göre değil, kaynak ve kaynak kullanım unsurlarının benzerliklerine göre de belirlenebilir. Bu amaçla, "kaynaklara dayalı stratejik grup analizi" kullanılabilir. KDİM'ye göre, stratejik grup, bir endüstride benzer kaynaklar demeti kullanarak rekabet eden işletmelerin oluşturduğu gruptur (Mehra, 1994). Buna göre, grup içerisindeki rekabet gruplar arası rekabetten daha yoğundur (Noel ve Aime, 2002). Dolayısıyla, aynı grupta yer alan işletmeler birbirinin yakın rakibi, farklı gruplardaki işletmeler ise uzak rakipleridir. Yöneticilerin kaynaklarını değerlendirirken yakın rakiplerine uzak rakiplerinden daha çok dikkat etmesi gerekir.

### ***Kaynakları Değerleme***

İşletmenin kaynakları ve rakipleri belirlendikten sonra, sıra mevcut kaynakların SRÜ yaratma potansiyelleri açısından değerlendirilmesine gelir. Bu değerlendirilmede kaynakların; değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerini ne ölçüde taşıdıklarını belirlemek gerekir (Barney, 1997). Kaynaklar bu özellikleri taşıdıkları ölçüde işletmenin güçlü taraflarını, taşımadıkları ölçüde de zayıf taraflarını oluştururlar. Bu dört özelliği aynı anda taşıyan kaynaklar işletmenin en önemli varlıklarıdır ve SRÜ'ye temel oluştururlar. Ayrıca, kaynaklar kullanılmadıkları sürece kendiliğinden SRÜ üretmeyecekleri için, onların işletme tarafından kullanım düzeyleri bir ayarlama faktörü olarak kullanılabilir (Barney, 1997). Örneğin, kötü bir organizasyon, SRÜ potansiyeli olan bir kaynağın bu potansiyelinden tam olarak kullanılmamasına yol açabilir. Yöneticiler, bu değerlemeye dayalı olarak, işletmelerinin ne tür stratejik ve stratejik olmayan kaynaklara sahip

olduklarına, dolayısıyla SRÜ için gerekli koşulları taşıyıp taşımadıklarına daha kolay karar verebilirler (Peteraf, 1993) Kaynakların SRÜ potansiyelinin değerlendirilmesi yapılırken sorulacak başlıca sorular şunlardır (Barney, 1997):

- 1) Değer sorusu: Kaynak işletmenin değer yaratmasına ne ölçüde katkıda bulunuyor?
- 2) Kıtık sorusu: Belirli bir değerli kaynağa şimdiden kaç rakip işletme sahiptir?
- 3) Taklit ve ikame sorusu: Belirli bir kaynağı, bu kaynağa sahip olmayan rakipler o kaynağı taklit veya ikame etmeye çalıştığında, işletmeye göre, bir maliyet dezavantajıyla karşılaşılıyor mu?
- 4) Organizasyon sorusu: İşletme, kaynaklarının rekabet potansiyelini tam olarak kullanabilecek şekilde örgütlenmiş midir?

Aşağıda, işletme kaynaklarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkabilecek muhtemel durumlardan bazıları SWOT çerçevesi ile ilişkilendirilerek örnek olarak verilmiştir: Eğer bir kaynak değerli değilse, o kaynağı kullanmak işletmenin maliyetlerini arttıracığı için işletme için bir zayıflık oluşturacaktır. Eğer bir kaynak değerli ancak kıt değilse, bu kaynağı kullanmak rekabetçi eşitliğe, kullanmamak da rekabetçi dezavantaja yol açar. Bu kaynakları kullanmak işletme için güçlü, kullanmamak da zayıf taraf oluşturur. Eğer bir kaynak değerli ve kıt ancak taklidi zor değilse, bu kaynağı kullanmak rakipler taklit edinceye kadar geçici RÜ'ye yol açar ve işletmenin güçlü tarafını oluşturur. Eğer bir kaynak değerli, kıt, taklidi zor ve ikamesiz ise, bu kaynağı kullanmak SRÜ'ye yol açar. Rakiplerin bu tür kaynakları taklit etmeleri ya çok zor ya da çok maliyetlidir. Bu kaynakların işletmenin en önemli kaynaklarıdır ve işletmenin güçlü yanlarını oluşturur (Barney, 1997). İşletmenin kontrolünde bulunan kaynaklarının bu şekilde bir değerlendirmesinin yapılması, işletme kaynaklarının daha iyi kullanım alanlarına rehberlik etmesi açısından önemlidir ve kaynak kullanımı açısından daha az stratejik hata yapılmasına yardımcı olur.

### ***Strateji Geliştirme***

Kaynaklar SRÜ yaratma potansiyeli açısından değerlendirildikten sonra, sıra bu değerlendirmeye dayalı olarak bir strateji geliştirmeye gelir. Ancak, KDİM'ye göre, stratejik seçeneklerin temel belirleyicisi, dış çevredeki değişiklikler değil, işletmenin kaynak temelidir (Connor, 2002). Strateji, bir değer yaratma arayışı olarak kabul edildiği zaman, stratejinin değer yaratma kapasitesi dayandığı kaynakların değer yaratma kapasitesine bağlı olacaktır (Spanos ve Lioukas, 2001). İşletmenin değer yaratma kapasitesi en yüksek kaynakları ise stratejik kaynaklarıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, kaynaklar soyutlaştıkça taklit edilmeleri zorlaşacağı için, SRÜ potansiyelleri de artacaktır. Dolayısıyla, örgütsel yeteneklerin strateji seçimini etkileme potansiyeli oldukça yüksektir. Son tahlilde, strateji, SRÜ yaratma

potansiyeline sahip stratejik kaynaklar üzerine inşa edilir ve bu kaynakların en verimli kullanım şekillerine işaret eder (Grant, 1991b).

KDİM açısından strateji geliştirmenin esasını stratejik kaynakların en iyi kullanım şekillerini belirlemek oluşturmakla birlikte, bu amaca hizmet etmek üzere, model, strateji geliştirme aşamasında yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken üç önemli noktaya işaret eder, bunlar (Grant, 1991a):

- 1) İşletmenin stratejik kaynaklarını kullanan stratejileri seç.
- 2) İşletmenin stratejik kaynaklarının potansiyelinin tam olarak kullanılmasını sağla.
- 3) Gelecek için, işletmenin stratejik kaynak temelinin geliştir.

İşletmenin mevcut kaynak temeli onun strateji seçimini önemli ölçüde etkiler. Seçilen strateji ise, işletmenin mevcut kaynak temelinin iyileştirerek veya kötüleştirerek gelecekteki strateji seçimi için bir temel oluşturur. Bugünün etkili stratejileri bir taraftan İşletmenin mevcut kaynak temelinin geliştirirken, diğer taraftan da gelişen bu kaynak temeli gelecekte izlenecek stratejinin gerektireceği kaynak temelinin gelişmesini sağlar. Gelecekteki stratejinin de gelişen kaynak temelinin en verimli kullanım şeklini sağlaması gerekir. Dolayısıyla, işletmenin mevcut kaynak temeli bir taraftan strateji seçimini etkilerken, diğer taraftan da strateji seçimi işletmenin mevcut kaynak temelinin etkiler. Bu durum "dinamik kaynak uyumu" olarak adlandırılır (Grant, 1991b).

Diğer taraftan, strateji geliştirmeden önce yapılacak analizler hazır stratejik seçenekler üretmediği gibi, belirli bir strateji türüne de işaret etmezler. Başka bir deyişle, işletmenin kontrolünde bulunan stratejik kaynaklar ile stratejik seçenekler arasında her zaman açık bir ilişki yoktur. Çoğunlukla işletmenin kaynakları aynı anda birden fazla farklı stratejik seçenekle uyumlu olabilir. Kaynaklar belirli bir stratejiyle uyumlu olsa bile, işletme aynı kaynakları çok farklı şekilde kullanarak farklı bir strateji izleyebilir. Bu nedenle strateji seçimi yaratıcı hatta girişimci bir eylemdir (Barney, 2001). Eğer stratejinin temelleri konusunda gerçekten bir görüş birliği olsaydı, stratejik kararlar almak bu kadar zor olmazdı (Herbane, 1997). Strateji geliştirmeyi zorlaştıran onun algoritmalara indirilemeyecek kadar karmaşık bir süreç olmasıdır. Stratejik analizlerin rasyonellik temelinde yapılmasına rağmen, örgütlerdeki davranışsal, sosyal ve politik faktörler strateji seçimini önemli ölçüde etkilemektedir (Connor, 2002). KDİM, işletmenin güçlü ve zayıf yanların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olarak, işletmenin karşılaşılabileceği farklı stratejik seçeneklerin daha sağlıklı değerlendirmesinde kullanılabilir genel bir çerçeve sunmaktadır.

### ***Kaynak Açığını Kapatma***

Strateji, yöneticilerin geleceğe bakmasını gerektirir. KDİM'yi esas alarak geliştirilen stratejiler bir taraftan mevcut kaynakların etkin kullanımını gerektirirken, diğer taraftan da işletmenin uzun dönemdeki başarısını güvence altına almak için kaynak temelini geliştirmesini gerektirir. Kaynak temelini geliştirme ise, hem mevcut kaynakların korunmasını hem de yeni kaynakların eklenmesini gerektirir (Grant, 1991b). Çünkü, işletmelerin geçmişte yaptıklarını yapmaya devam etmeleri, gelecekteki başarıyı yakalayabilmeleri için büyük olasılıkla yeterli olmayacaktır. Gelecekteki rekabet mevcut kaynakların önemlerini yitirmelerine ve/veya yeni kaynakların edinilmesi gerekliliğine yol açabilir (Collis ve Montgomery, 1998). Bu durumda kapatılması gereken bir kaynak açığı ve yapılması gereken önemli yatırımlar oluşur.

Zaman içerisinde bütün kaynaklar yıpranacağından, kaynak açıklığı sürekli olacak ve SRÜ'yü korumak için sürekli yatırım yapmak gerekecektir. Aksi takdirde işletme hayatta kalmak için mücadele ediyor olacaktır. Yatırımların temel olarak stratejik kaynakların güçlendirilmesi ve yenilerinin eklenmesi, başka bir deyişle taklidi zor kaynaklar üzerine yoğunlaşması gerekir. Taklidi zor kaynaklar çoğunlukla soyut kaynaklardır ve işletme içerisinde geliştirilir. Ancak, yatırımların sadece stratejik kaynaklara değil, bu kaynakların etkin kullanımı için gerekli ve stratejik eşitlik sağlayan tamamlayıcı kaynaklara da yapılması da önemlidir (Collis ve Montgomery, 1998). Ayrıca, işletmenin kaynak temelini geliştirmek için yapacağı yatırımlarda; içinde bulunduğu endüstrideki rekabetçi dinamikleri, bu endüstrideki rekabetçi pozisyonunu ve rakiplerinin muhtemel kaynak yatırımlarını göz önünde bulundurması gerekir (Collis ve Montgomery, 1998).

### **SONUÇ**

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün (SRÜ) kaynakları stratejik yönetimde belki de en önemli araştırma konusudur. Kaynaklara dayalı işletme modeli (KDİM) bu konuda önemli görüşler ileri sürmektedir. Bu model, SRÜ'nün temel belirleyicisi olarak işletme kaynaklarını görür ve işletme kaynakları ile SRÜ arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışır. Bu haliyle model, SRÜ'nün kaynaklarını endüstri yapısıyla açıklamaya çalışan beş rekabetçi güç modelinin (BRGM) bir ikamesi değil, tamamlayıcısı görünümündedir. KDİM'nin stratejik yönetim alanına en önemli katkısı, SRÜ elde etmede sürecinde işletmenin önemini yeniden gündeme getirerek, SRÜ'nün kaynakları konusundaki anlayışımızı zenginleştirmiş olmasıdır. KDİM son yirmi yılda, bazı eleştirilere rağmen, teorik olarak önemli gelişmeler göstermiş ve çok sayıda ampirik araştırmaya rehberlik etmiştir. Bugün,

modelin, SRÜ'nün ve stratejik yönetimin doğasını anlamada en etkili çerçeve olduğu söylenebilir.

Model teorik ve ampirik olarak gelişirken, onun rekabet stratejisi geliştirme açısından yöneticiler için sonuçları üzerinde literatürde yeterince durulmamıştır. Bu çalışmada bu konudaki eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Modelin yöneticiler açısından sonuçları şu şekilde özetlenebilir: SRÜ'nün temel belirleyicisi işletmenin kaynaklarıdır. Ancak, işletmenin bütün kaynakları SRÜ üretme potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın bu potansiyele sahip olabilmesi için; değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerini taşıması gerekir. SRÜ elde etmeyi amaçlayan bir rekabet stratejisinin bu özellikleri taşıyan kaynaklar (stratejik kaynaklar) üzerine dayanması, başka bir deyişle bu tür kaynakların en verimli şekilde kullanımlarını sağlaması gerekir. Stratejik kaynaklar belirli bir faaliyeti yerine getirmede kullanılmadıkları sürece, kendiliğinden SRÜ üretmeyecekleri için, yöneticilerin işletmenin kontrolünde bulunan bu tür kaynakları belirlemeleri, kullanmaları, korumaları ve geliştirmeleri gerekir. KDİM'ye dayan rekabet stratejisi geliştirme süreci, yöneticilerin daha az stratejik hata yapmalarına yardımcı olmak amacıyla, onların bu görevlerini yerine getirmelerinde izleyebilecekleri sistematik bir çerçeveyi tanımlar.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Barney, J. B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison- Wesley Pub.: Reading, Massachusetts.

Collis, D. ve Montgomery, C. A. 1998. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill: Boston, Massachusetts.

Grant, R. M. 1991a. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.

### *Makaleler*

Amit, P. ve Schoemaker, P.J.H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Barney, J. B. 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26 (1): 41-56.

Bowman, C. ve Ambrosini, V. 2003. How the Resource-based and Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, 14: 289-303.

Collis, D. 1991. A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal*, 12:49-68.

Collis, D. J. 1994. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15:143-152.

Collis, D. ve Montgomery, C. 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August: 118-128.

- Combs, J.G. ve Ketchen, D.J. 1999. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, 20: 867–888.
- Connor, T. 2002. The Resource-based View of Strategy and Its Value to Practicing Managers, *strategic Change*, 11: 307-316.
- Fahy, J. 2000. The Resource-based View of the Firm: Some Stumbling-blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4): 94 (article-html).
- Foss, N.J. ve Knudsen, T. 2003. The Resource-based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24: 291–307
- Grant, R. M. 1991b. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring: 114-134.
- Herbane, B. 1997. The Resource-based View: Using Strategy Unorthodoxy to Identify Uniqueness. *Management Research News*, 20 (2/3): 57-58.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. ve Walker, G. 2003. Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24: 889–902.
- Juga, J. 1999. Generic Capabilities: Combining Positional and Resource-based Views for Strategic Advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 7: 3-18.
- Mosakowski, E. 1998. Managerial Prescriptions Under the Resource-based View of Strategy: The Example of Motivational Techniques. *Strategic management journal*, 19: 1169–1182.
- Mehra, A. 1994. Resource-Based View of Strategic Groups, *Journal of Socio-Economics*, 23 (4): 425-439 (article-html).
- Noel, H. ve Aime H. 2002. The Analysis of Strategic Groups and Its Contribution to Competence Theory and Practice. [www.cbm.net/papers\\_2002/\(article-pdf\)](http://www.cbm.net/papers_2002/(article-pdf)).

- Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Peteraf, M. A. ve Barney, J.B. 2003. Unraveling the Resource-based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24: 309-323.
- Ray, G., Barney, J.B. ve Muhanna, W. A. 2004. Capabilities, Business Process, and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 25: 23-37.
- Spanos, Y. E. ve Lioukas, S. 2001. An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective, *Strategic Management Journal*, 22: 907-934.
- Tecee, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7):509-533.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.