

ISBN: 2636-7791

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



*Ex Oriente Lux...*

## JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 2

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2019

**STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**  
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

**Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2019**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

**Editörler / Editors**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

**Sekreteryaya / Secretary**

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: [stratejidergisi@gmail.com](mailto:stratejidergisi@gmail.com)

# *STRATEJİK YÖNETİM* ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT RESEARCH  
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD ‘da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

*STRATEJİK YÖNETİM*  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

*İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION*

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



*STRATEJİK YÖNETİM*  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

*Bilim Kurulu*  
*Members of the Science Board*

*Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN*  
*Erciyes Üniversitesi*

*Prof. Dr. Mehmet BARÇA*  
*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

*Prof. Dr. Recai COŞKUN*  
*Bakırçay Üniversitesi*

*Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT*  
*Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*

*Prof. Dr. Asep HERMAWAN*  
*Trisakti Üniversitesi, Endonezya*

*Prof. Dr. Farzand Ali JAN*  
*Iqra National University, Pakistan*

*Prof. Dr. Mahir NAKİP*  
*Çankaya Üniversitesi*

*Prof. Dr. Ömer TORLAK*  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Prof. Dr. Azmi YALÇIN*  
*Çukurova Üniversitesi*

*Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ*  
*Selçuk Üniversitesi*

*Prof. Dr. Adnan ÇELİK*  
*Selçuk Üniversitesi*

*Prof. Dr. Ali DANIŞMAN*  
*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS*  
*Yıldız Teknik Üniversitesi*

*Prof. Dr. Nurullah GENÇ*  
*T.C. Merkez Bankası*

*Prof. Dr. Mesut İDRİZ*  
*Sharjah Üniversitesi, BAE*

*Prof. Dr. Shah JEHAN*  
*Iqra National Üniversitesi, Pakistan*

*Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS*  
*Karadeniz Teknik Üniversitesi*

*Prof. Dr. Deniz TAŞCI*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN*  
*Trisakti Üniversitesi Endonezya*

*STRATEJİK YÖNETİM*  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

*Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler*  
*Reviewers List of This Issue*

*Prof. Dr. Kubilay ÖZYER*  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT*  
*Sakarya Üniversitesi*

*Doç. Dr. Adem BALTAÇI*  
*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*

*Doç. Dr. Uğur KESKİN*  
*Anadolu Üniversitesi*

*Doç. Dr. Umut KOÇ*  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Müslüme Akyüz*  
*Malatya Turgut Özal Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK*  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Süheyla Eriği*  
*Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRK*  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Volkan Işık*  
*Hacettepe Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ahmet MUMCU*  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Feride OLCAY*  
*Aydın Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM*  
*Sakarya Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Tuba YİĞİT*  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

*STRATEJİK YÖNETİM*  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Num.</i>
<b>1. Perikles'in Yürüttüğü Faaliyetlerin Stratejik Yönetim Bağlamında Değerlendirilmesi</b> Evaluation of Pericles' Activities in the Context of Strategic Management Uğur KESKİN, Orkun ŞEN .....	<b>124-152</b>
<b>2. Gelinlik Sektörü Girişimcilerinin Başarı Kriterlerinin Belirlenmesi</b> Determination Of Success Criteria For The Wedding Dress Sector Entrepreneurs Yusuf ESMER, Ahmet ÖZBEK .....	<b>153-164</b>
<b>3. İbn-i Kemal'de Yönetim Düşüncesi</b> Management Thought In Ibn Kemal Köksal BÜYÜK, Engin YAVUZ .....	<b>165-183</b>
<b>4. Teorik Bir Sistemin Gereklilikleri Açısından Kaynaklara Dayalı Görüşün Bilimsel Statüsü</b> Scientific Status Of Resource Based View In The Light Of Requirements Of A Theoretical System Mahmut HIZIROĞLU .....	<b>184-226</b>

## **TEORİK BİR SİSTEMİN GEREKLİLİKLERİ AÇISINDAN KAYNAKLARA DAYALI GÖRÜŞÜN BİLİMSEL STATÜSÜ**

**Mahmut Hızıroğlu**

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü  
mhiziroglu@istanbul.edu.tr

### **ÖZET**

Bu çalışmanın temel amacı iyi bir teorinin kriterleri dikkate alınarak Kaynaklara Dayalı Görüş'ün ne ölçüde bir teorik sistemin özelliklerini barındırdığını tartışmak ve böylece strateji disiplininin mevcut ve gelecekteki konumunu değerlendirmektir. Bu strateji görüşünün zaman içinde bir teoriye dönüştüğü ve artık 2010'lu yıllara gelindiğinde olgun bir teori haline geldiği iddia edilmektedir. Kaynaklara Dayalı Görüş'ün olgun bir teori olduğu iddiası iyi bir teorinin kriterleri dikkate alınarak ortaya atılmış bir iddia değildir. Çalışmamızda Kaynaklara Dayalı Görüş'ün gerçekten olgun bir teorik konuma ulaşmış olup olmadığına yön verecek kriterler seti ışığında argümanlar geliştirilmekte ve olgunluk iddiası değerlendirilmektedir. Çalışma, ele alınan sorunun doğası gereği kuramsal bir tartışma biçiminde olacaktır. Bu bağlamda kuramsal tartışmaya yön vermek için Wacker'in (2008) çalışmasında sözünü ettiği iyi bir teorinin temel kriterleri referans alınmakta ve Kaynaklara Dayalı Görüş'ün olgun bir teori düzeyine ulaşmış olup olmadığı tartışılmaktadır. Yapılan değerlendirme ışığında Kaynaklara Dayalı Görüş'ün teorik bir sistemin özelliklerini taşımaktan oldukça uzak olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, bu yaklaşımın strateji ile ilgili araştırmalara yön verme ve alanın bilimsel ilerlemesine katkı sunma noktasında faydalı olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Kaynaklara Dayalı Görüş, Teori, Bilimsel İlerleme



## SCIENTIFIC STATUS OF RESOURCE BASED VIEW IN THE LIGHT OF REQUIREMENTS OF A THEORETICAL SYSTEM

### ABSTRACT

This study aims to examine the extent to which Resource Based View holds properties of a theoretical system, taking into account the criteria of a good theory, thus to assess the current scientific status and future position of the resource based view in the field of strategy. Some of the pioneers in the area considers resource based view turned into a theory, and have reached maturity as a theoretical system by 2010s. However, that claim is not associated with the criteria of a good theory. In this study, the claim of theoretical maturity is evaluated in the light of criteria developed by Wacker (2008) in order to make a substantive contribution regarding the debate. Given the set of criteria borrowed from the work of Wacker, the study arrives at the conclusion that the Resource Based View is far from having reached a status of mature theory. However, it helps organizing strategy related studies and researches in terms of leading to scientific progress in the field.

**Keywords:** Strategic Management, Resource Based View, Theory, Scientific Progress

### Giriş

Kaynaklara Dayalı Görüşün (KDG) stratejik yönetim alanında artık olgun bir teori olduğu iddia edilmektedir (Barney vd., 2011). Ancak bu iddia, olgun bir teorinin sahip olması gereken özellikler dikkate alınarak ileri sürülmüş bir iddia değildir. Barney ve arkadaşları, daha ziyade, KDG'nin tıpkı "Ürünün Hayat Çevrimi" (Product Life Cycle) (Levitt, 1965) gibi bir evrime uğradığını ve gelinen aşamada söz konusu yaklaşımın artık olgun bir teori hüviyetine kavuştuğunu iddia etmektedir. Bu iddia, teorik bir sistemin sahip olması gereken kriterler ışığında yapılmak yerine; akademisyenlerin, Kaynaklara Dayalı Görüş (KDG) yerine Kaynaklara Dayalı Teori tanımlamasını kullanması; KDG'nin, Firmanın Bilgi Temelli Görüşü (Grant, 1996), Firmanın Doğal-Kaynak Temelli Görüşü (Hart, 1995) ve Dinamik Yetenekler (Teece, Pisano, ve Shuen, 1997) gibi pek çok yaklaşımın ortaya çıkmasına öncülük etmesi; Kurumsal Teori (Oliver, 1997) ve Organizasyonel Ekonomi (Combs ve Ketchen, 1999) gibi diğer kurumlarla entegre edilmesi ve son olarak KDG'nin temel

**SYAD**

**2019/2**

varsayımlarının görgül çalışmalarda doğrulandığı (Crook, vd, 2008) iddiası gibi gelişmelere dayanarak yapılmaktadır.

Öte yandan Weick (1995), teori inşa süreci sonucunda ortaya çıkan ürünlerin nadiren tam bir teori olabildiğini iddia etmektedir. Weick'e göre, örgütsel çalışmalarda teori diye geçen çalışmaların çoğu yaklaşımlardan ibarettir. Bu yaklaşımlar kendi içerisinde çeşitlilik göstermelerine rağmen, bunlardan çok azı güçlü bir teoriye dönüşür, geri kalanlar ise güçlü bir teori yerine geçen yazılar olarak değerlendirilir. Penrose'un 1959'da yazdığı "Firmanın Büyüme Teorisi" eseriyle ve daha sonra Lipman ve Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986), Dierickx ve Cool, (1989) ve Barney (1991) gibi yönetim bilimcilerin makaleleriyle temellerinin atıldığı 1990 yıllara kadar olan dönem giriş aşaması olarak nitelendirilmektedir. 1990'lı yıllardan 2000'li yıllara kadar geçen süre gelişim aşaması, 2000'li yıllardan günümüze kadar geçen süre ise olgunluk aşaması olarak nitelendirilmektedir (Barney vd. 2011). Bir başka ifadeyle, Barney vd. (2011) olgunluk iddiasını, KDG'ye yıllar itibariyle yapılan kavramsal ve görgül katkılara bağlı olarak ileri sürmektedir.

Priem ve Butler, (2001a) KDG'nin bir yaklaşım veya perspektif olarak stratejik yönetim alanına katkısının yadsınamaz olduğunu ancak henüz bir teori olarak değerlendirilemeyeceğini iddia etmektedir. Bunun en temel sebebi, söz konusu yaklaşımın teorik bir sistemin taşıması gereken özelliklere henüz sahip olamamasıdır (Priem ve Butler 2001b). Ancak teori olmadığı iddiasının dile getirildiği 2000'li yılların başlarından, bir teori olduğu iddiasının dillendirildiği 2010'lu yılların başına kadar geçen süre zarfında alanda yaşanan gelişmeler KDG'nin teorik bir sistemin özelliklerine sahip olup olmadığını incelenmeye değer kılmaktadır. Bir başka ifadeyle bir görüş olarak ortaya çıktığı

günden bugüne “yaklaşım”, “perspektif”, “okul” gibi isimlerle isimlendirilen Kaynaklara Dayalı Görüş’ün, gelinen aşamada olgun bir teori olup olmadığı, teorik sistemlerin yapısına uygun olup olmadığı ile ortaya konulabilecek bir durumdur.

Bu çalışmamızda KDG’nin gerçekten bir teorik olgunluğa ulaşmış olup olmadığı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeyi yaparken Wacker’in (2008) “Teori İnşa Araştırması İçin Gerekliliklerin Kavramsal Olarak Anlaşılması: Bilimsel Bir Teori İnşa Rehberi” çalışmasından faydalanılmaktadır. Wacker’in çalışması ile olgun bir teorisinin temel kriterleri esas alınmakta ve KDG’nin olgun bir teorik düzeye ulaşmış olup olmadığı değerlendirilmektedir. KDG’nin strateji araştırmalarına katkı sunma derecesi, onun rekabet avantajı araştırmaları ile ilgili teorik bir olgunluğa ulaşmış olup olmadığı ile ortaya konulabilir. Bir başka ifadeyle KDG’nin bir rekabet avantajı teorisine dönüşüp dönüşmediğine ilişkin bir değerlendirme hem stratejik yönetim alanının hem de KDG’nin gelecekteki gelişimine katkı sunacaktır.

**SYAD**

**2019/2**

### **1. Stratejik Yönetimin Kaynaklara Dayalı Görüşü**

Strateji kavramının zaman içerisinde askeri literatürden kamu yönetimi alanına oradan iş dünyasına farklı disiplinlerde kullanılmasıyla ve iş dünyasında da farklı düşünce okulları ve yaklaşımların ortaya çıkmasıyla kavramsal bir dağınıklığın ortaya çıktığı görülmektedir. Ancak farklı tanımları yapılmış olsa da üzerinde uzlaşı sağlanabilecek bir tanım gerçekleştirmiş olan Drucker (1994), stratejiyi bir firmanın faaliyette bulunduğu piyasalarda uzun vadede nasıl daha yüksek performans sağlayabileceğine dair geliştirdiği fikirlerin toplamıdır şeklinde ifade etmektedir.

Bir bilimsel alan olarak stratejik yönetim ise firmalar arasında gözlemlenen sürdürülebilir performans kaynaklarının nedenlerini araştırmaktadır. Alanda ortaya çıkmış düşünce okulu, yaklaşım, perspektif ve teori olarak isimlendirilen pek çok çerçeve söz konusu performans farklılıklarının nedenini farklı argümanlarla açıklamaya çalışmaktadır. Bu alanda ortaya çıkmış okullara dair kapsamlı bir sınıflandırma yapan Mintzberg vd. (2005) strateji oluşturma süreci içinde varsayılan rasyonalite derecesine bağlı olarak stratejik yaklaşımları daha detaylı bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bunlar: Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Bilişsel Okul, Politika Okulu, Pozisyon Okulu, Girişimcilik Okulu, Öğrenme Okulu, Kültürel Okul, Çevre Okulu ve Bütünleştirme Okuludur. Sınıflandırmasına KDG'ye Kültür Okulu ve Öğrenme Okulunda değinen Mintzberg, bu sınıflandırmasında söz konusu yaklaşımı ayrı bir düşünce okulu olarak değerlendirmemektedir.

De Witt ve Meyer'de (1994), içerik açısından bakıldığında üzerine oturduğu temeller açısından bu farklı okulların “dıştan içe bakış açısı” ve “içten dışa bakış açısı” iki kategoride sınıflandırmanın mümkün olduğunu belirtmektedirler. Dıştan içe bakış açısını domine eden temel düşünce okulu Porter (1980) tarafından geliştirilmiş Pozisyon Okuludur. Pazar-Temelli Yaklaşım olarak da bilinen bu düşünce okulunun en temel karakteristiği işletmeler arasındaki kar farklarını “öncelikle, ... endüstrilerin uzun dönemli karlılık potansiyellerinden ve endüstrilerin yapısını belirleyen faktörlerden... İkinci olarak, ...bir endüstri içerisinde [işletmelerin] takınacağı görece rekabet pozisyonu” (Porter, 1985: 1-2) ile açıklamasıdır. Porter'in 5 güç analizi olarak adlandırdığı analiz çerçevesi bir endüstrinin karlılığının değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Porter, firma karlılığını tehdit

edebilecek güçleri; giriş tehdidi, ikame malların tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu olarak 5 temel yapısal endüstri güçleri olarak sıralamaktadır. Porter'a göre, bu beş gücün ağırlığı endüstriden endüstriye değişir ve kolektif ağırlıkları bir endüstrinin karlılık potansiyelini belirler. Kısaca, endüstri güçleri ile karlılık arasında ters bir ilişki vardır: bir endüstrideki beş gücün kolektif ağırlığı azaldıkça karlılığı artar veya ağırlığı arttıkça karlılığı azalır.

Pozisyon okulu yaklaşımına göre, bir firmanın pazar güçlerine karşı kendisini nasıl pozisyonlandığı görece performansını belirleyen ikinci nedendir. Endüstri seçimini yapan bir firma, o endüstriyi oluşturan beş güce karşı kendisini en güçlü kılacak bir pozisyon da belirler: “Endüstri içerisindeki bir firmanın rekabet stratejisinin amacı, bu beş güce karşı kendisini en iyi biçimde savunabileceği veya onları kendi lehine etkileyebileceği bir pozisyon bulmaktır” (Porter, 1980:4). Diğer bir ifade ile, bir işletmenin yukarıda belirtilen 5 güce karşı kendisini hangi stratejiler ile (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma) savunacağı ve böylece endüstriyel güçlere karşı pazarlık gücünü ne derece artırdığı nihai olarak karlılığını belirleyecektir.

İçten dışa bakış açısını yansıtan KDG'ye göre ortamın üstünde karın kaynağı endüstri yapısından değil firmaya özgü kaynak ve kabiliyetlere dayanmaktadır (Teece vd, 1997). Endüstrinin yapısının bu anlamda belirleyici bir etkisi yoktur. Bu bağlamda, KDG'nin taraftarları Porter'ın çerçevesini benimseyen araştırmacılara iki önemli eleştiri yöneltilmektedir. Birincisi, analiz birimi olarak endüstriyi ele alan 5 güç modeli, aynı endüstri içinde yer alan firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklayamamaktadır. İkinci eleştiri ise, birinci ile bağlantılı olarak, “Porter çerçevesinin” yönetsel imaları ile ilgilidir.

**SYAD**

**2019/2**

Porter'in çerçevesi ne tür şeylerin endüstrileri ya da endüstri içinde alınan pozisyonu daha çekici kıldığı üzerine odaklanmakta, ancak, bazı firmaların niçin avantajlı pozisyon içine girebildikleri üzerine odaklanmamaktadır. Bir endüstri içinde giriş engellerinin yüksekliği ve endüstrideki fırsatlar performans üzerinde etkili iken, bir endüstriye girip orada yapılan faaliyetin sonucu olarak elde edilen gelirler firmanın kaynak ve kabiliyetlerinden bağımsız olarak ele alınamaz. Daha açık bir ifade ile KDG'ye göre hem endüstri tercihi hem de endüstri içerisinde nasıl davranılacağı tercihlerini belirleyen endüstrinin yapısı değil, işletmelere özgü kaynak ve kabiliyetlerdir.

KDG'nin geliştirmek ve savunmak istediği, kar potansiyeli yüksek veya düşük endüstrilerde faaliyet göstermek uzun dönemde firma karlılığını belirleyen nihai belirleyici değildir fikridir. Onlara göre, nihai belirleyici firmaların sahip olduğu ve firmalar arasında heterojen olan verimli kaynak ve kabiliyetlerdir. O halde karlılık derecesi firmaların sahip olduğu üstün/düşük kaynak ve kabiliyetler ile doğru orantılıdır. Grant'a göre, bir firmanın kaynakları "üretim araçları, tek tek iş görenlerin yetenekleri, patentler, marka adları dahil üretim sürecindeki girdileri", kabiliyetler ise, "söz konusu kaynakların hep birlikteki takım çalışmalarının sonucunda yapabilecekleridir" (Grant, 1991: 118-120). Diğer bir ifade ile kaynaklar bir firmanın "sahip" olduğu bireysel varlıkları, kabiliyetler ise bunların ortak iş "yapma" yeteneğini ifade eder. Barney'in işaret ettiği gibi, bütün kaynak ve kabiliyetler sistematik kar farkları yaratmak bakımından eşit derecede stratejik öneme sahip değillerdir. Ancak "sınırlı" sayıda kaynak ve kabiliyetler uzun dönemde karlı olmaya yol açabilirler. Dolayısı ile stratejik öneme sahip olan ve olmayan kaynak ve kabiliyetleri ayırmak gerekir. Stratejik öneme sahip olanlar firmayı rakiplerine göre farklı ve üstün kılanlardır (Barney, 1991).

## 2. Kavram Karmaşası: Yaklaşım, Görüş, Perspektif, Düşünce Okulu, Teori

Yarım asır önce, henüz sosyal bilimlerde disiplinler kendi içlerinde bu denli dağınık bir görüntü arz etmiyorken, Merton (1968) teori kavramının gittikçe anlamsız hale geldiği konusunda akademik çevreleri uyarıyordu. Teori kavramı ile işaret edilen şeyin çok farklı ve çeşitli olmasından dolayı, bu kavramın kullanımının anlamayı arttırmaktan ziyade zorlaştırdığını iddia ediyordu. Oysa kavramların bilimsel faaliyet yaparken günlük kullanımından daha dikkatli bir şekilde kullanılması bilim insanlarının hem talebi hem de sorumluluğudur. Tartışmalı olsa da hakikatin doğasını anlamamıza olanak sağladığı (Williams, 1986) ve bilimsel araştırmaların gerekli bir parçası olduğu (Ashkanashy, 2016) iddia edilen teorilerin ifa ettiği fonksiyonu düşündüğümüzde, kavramın doğru kullanılmaması anlamayı da zorlaştıracaktır.

**SYAD**

**2019/2**

2019 yılı itibariyle KDG'nin yaklaşım mı, perspektif mi, görüş mü, teori mi olarak ele alındığına dair Google Akademik arama motorunda basit bir tarama yapıldığında; “resource based approach” şeklinde 14.600, “resource based perspective” olarak 31.700, “resource based view” olarak 177.000, “resource based theory” olarak ise 49.700 sonuç çıkmaktadır. Öte yandan, “Kaynaklara Dayalı” strateji anlayışının genelde bir düşünce okulu olarak sınıflandırıldığı da bir gerçektir. Kuşkusuz, “Kaynaklara Dayalı” strateji anlayışının teorik bir olgunluğa ulaştığı ve artık “Kaynaklara Dayalı Teori” şeklinde isimlendirilmesi gerektiği düşüncesinde olanlar acemi teorisyenler değildir. Hatta bu iddianın sahiplerinin stratejik yönetim alanındaki gelişmelerin öncüleri olması, bu çalışmanın amacını daha da anlamlı kılmaktadır. Bu sebeple “Kaynaklara Dayalı” strateji anlayışının da doğru şekilde anlaşılabilmesi ve bir teorik olgunluğa sahip olup olmadığının ortaya

konulabilmesi için yaklaşım, görüş, perspektif ve düşünce okulu kavramlarının ne anlama geldiğini ortaya koymak ve bunların teoriden hangi yönlerden farklılaştığını belirlemek gerekir.

Kavram karmaşasına yol açan ve birbirinin yerine kullanılan yukarıda sözü edilen kavramlardan en sorunlu olanı “yaklaşım” kavramıdır. Zira kavramın kendisi içerikten bağımsız olarak pek çok şeye işaret edebilmektedir. Sözlük anlamına bakıldığında “bir sorunu ele alış, ona bakış biçimi” (tdk sözlük) olarak tanımlanırken, “biçim” kelimesi akademik çalışmalarda kimi zaman metodolojiye işaret etmektedir (örneğin: Bu çalışmada kullandığımız meta-analitik yaklaşım ile formal yönetim takımının içeriden oluşumunun dış sosyal sermayenin değerini nasıl azalttığını ve buna karşılık iç sosyal sermayenin değerini nasıl artırdığını ortaya koyduk... Bu çalışmada firma düzeyinde çift yönlülük becerisinin nasıl ölçülebileceğini ortaya koyabilmek için iki adımlı bir yaklaşım benimsedik... Bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yaklaşımlarını birlikte kullanmamızın nedeni, bunların birbirini tamamlıyor oluşudur... vb.). Kimi zaman ise bir şeye karşı ideolojik duruş veya inanç olarak da ele alınan “yaklaşım” kavramı, bu yönüyle “perspektif” kavramına yakın bir anlam taşımaktadır. Bir olguya belli bir yönden bakmak anlamına gelen “perspektif” kavramı olguya ilişkin bakış açımızı ifade eder. Ancak, bakış açımızı oluşturan unsurlar bu noktada önemlidir. Bir olguya (örneğin “yönetim”e) ilişkin bakış açımızı söz konusu olguya ilişkin teorilerin yanı sıra içinde yaşadığımız kültür, aile, sosyal çevre ve geçmiş deneyimlerimiz gibi unsurlar etkiler. Bu yönüyle “perspektif” “teoriden” daha kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilebilir. “Yaklaşım” kavramını ise “perspektif” kavramından daha geniş tanımlı bir kavram olarak değerlendirmek mümkündür. Zira yukarıda belirtildiği üzere, bir yandan bir olguya ilişkin ideolojik



bir duruş öte yandan metodolojik bir içeriğe de sahip olan “yaklaşım” kavramı olguyu ele alanların (akademik ve pratik açıdan) perspektiflerini barındırmasının yanında değerlerini, ihtiyaçları ve amaçlarını da barındırır.

Düşünce okulu ise yaklaşım ve perspektif kavramlarından daha farklı olarak bir düşüncenin içeriğinden ziyade düşüncenin gelişimi ve yayılımı ile ilgili sürece işaret eden bir kavramdır. McKinley ve arkadaşları (1999) bir teorinin nasıl bir düşünce okulu haline geldiğini tartıştıkları çalışmalarında üç temel süreç faktörüne vurgu yapmakta ve bunların bir teorinin tespiti ve özümsemesi, görgül çalışmaların sayısında artış olması ve nihayetinde bir okula dönüşmesi olduğunu ifade etmektedirler. Ofori-Dankwa ve Julian (2005) ise McKinley ve arkadaşlarının önerdiği modeli bir adım ileri taşıyarak, teori tespiti ve yayılımında ve görgül çalışmaların artışında i) teorilerin yayımlandığı dergilerin niteliği, ii) teorisyenlerin ünü, derinlemesine uzmanlaşma derecesi, istikrarı, sosyal ağ geliştirme becerisi, iii) teorisyenin çalıştığı üniversitenin saygınlığı, ünü ve kaynakları gibi bağlamsal faktörlere bağlı olduğunu iddia etmektedirler. Dolayısıyla düşünce okulu bir olguya ilişkin takınılan pozisyonun (ya da olguya ilişkin düşüncenin) taraftar bulması ve bir topluluğa dönüşmesi ile ilgili bir kavramdır.

Yaklaşım, görüş, perspektif ve düşünce okulu kavramlarına dair yukarıda yapılan kısa açıklamalardan hareketle, bu kavramların teoriden farkının anlaşılabilmesi için aşağıda teori kavramına ve teorik sistemin özelliklerine dair daha ayrıntılı açıklamalar yapılacaktır.

### 3. Teorik Sistemlerin Özellikleri

Weick (1995) yönetim ve örgüt alanlarında teori inşa süreci sonucunda ortaya çıkan ürünlerin nadiren tam bir teori olabildiğini ifade etmektedir. Ona göre yönetim ve örgüt çalışmalarının çoğunda teori

**SYAD**

2019/2

diye geçen çalışmalar yaklaşımlardan ibarettir. Yaklaşım, okul ya da perspektif olarak isimlendirilen çalışmaların teorik özellikler sergileyip sergilemediği öncelikle teorilerin ne olduğunun anlaşılmasını gerektirir. Bütün teorilerin anlaşılmasının temeli de teorilerin sıkı mantık kurallarını takip ederek geliştirildiği bilim felsefesine dayanmaktadır. Bilim felsefesine göre bir teorinin nasıl geliştirilebileceğine dair kurallar bellidir ve bu kurallar tüm bilimsel alanlar için geçerlidir (ör. McKelvey, 1997; Bacharach, 1989; Dubin, 1976; Hunt, 1991; Rudner, 1966; Thomas ve Tymon, 1982; Whetten, 1989). Dolayısıyla bir yaklaşımın teori olup olmadığının anlaşılması söz konusu bilim felsefesinin dayattığı kuralların bu yaklaşımda mevcut olup olmadığına bakılarak anlaşılabilir. Her ne kadar bilim felsefesinde bilimsel bilgi üretmeye ilişkin farklı yaklaşımlar olsa da (ör: Pozitivizm, realizm, yorumsamacı yaklaşım, pragmatizm) (Saunders vd., 2009), çalışmamızda pozitivist bilim felsefesi anlayışına göre teorik sistemlerin özellikleri ele alınacaktır.

Teorik sistemlerin ne tür özelliklere sahip olduğunu ortaya koyabilmek için, öncelikle teorinin ne olduğunun tanımlanması gerekir. Her ne kadar bir teorinin tanımı konusunda pek çok sosyal bilimci aynı fikirde olsa da bir teorinin doğası hakkında farklı düşüncelere rastlamak mümkündür. Shubik (1987), Lindblom, (1987), Churchman, (1961) gibi bilim insanlarının teoriye yaklaşımlarını inceleyen Wacker (2008), bu bilim adamlarının bir teorinin doğasıyla ilgili çelişkili görüşlere sahip olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, Shubik (1987) teorinin uygulama gerektirmeyeceğini, soyut olabileceğini ve teste konu edilemeden de bir teorinin iyi bir teori sayılabileceğini ifade etmektedir. Buna karşılık Churchman (1961), iyi bir teorinin teste konu edilebilen ilişkiler ağı olduğunu belirtmektedir.

Teorinin doğasına ilişkin bu farklılıklar esasen teorinin nasıl tanımlandığından kaynaklanmaktadır. Bir teorinin ne olduğuna ilişkin çalışma yapanların ortak tanımı dikkate alındığında (ör., Dubin, 1976; Nagel, 1961; Cohen, 1980); teori, görgül dünyada gözlemlenebilen ya da yaklaşılabilen birimler arasındaki açıklanmış bir dizi kavramsal ilişkiler seti olarak tanımlanabilir. Gözlemlenebilen birimler ifadesiyle ölçüm yoluyla görgül olarak operasyonel hale getirilebilen “değişkenler” kastedilmektedir. Yaklaşılabilen birimler ifadesiyle ise doğası gereği doğrudan gözlemlenemeyen “yapılar” kastedilmektedir (Ör. merkezileşme, iş tatmini veya kültür gibi). “Yapılar” önermeler aracılığıyla birbiri ile ilişkilendirilir. Değişkenler ise hipotezler aracılığıyla birbiri ile ilişkilendirilir (Bacharach, 1989).

Yukarıdaki tanım dikkate alındığında, teorik bir sistemin dört temel unsura sahip olması ve bu ana unsurlar altında bazı kriterleri karşılıyor olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- 1) Kavramsal Tanımlar,
  - Tanımlarda tutuculuk (Conservatism)
  - Tanımlarda sadelik (Theory parsimony)
- 2) Teorinin Uygulama Alanı,
  - Genelleştirilebilirlik
  - Soyutluk (Abstractness)
- 3) Yapılar Arasındaki İlişkiler,
  - Verimlilik (Fecundity)
  - İçsel tutarlılık
  - İstatistiksel sadelik
- 4) Teorinin Tahmin Gücü.
  - Yanıřlanabilirlik

Wacker (2008), bu ana unsurlara ve kriterlere uygun teorilerin olgular arasındaki ilişkilerin “nasıl”, “ne zaman”, ve “niçin” gerçekleştiği sorularına cevap vermesinin mümkün olduğunu ifade etmektedir. İyi bir teorinin doğru bir teori olamayabileceğini belirten Wacker, buna rağmen bilimsel ilerlemenin teorik sistemin yukarıdaki özelliklerine

sahip olan iyi teorilerle mümkün olabileceğini ifade etmektedir (Wacker, 2008).

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında Wacker'in teorik sistemlerde bulunması gereken ana unsurlar ve bunların alt kriterleri ışığında KDG'nin olgun bir teorik özelliğe sahip olup olmadığı analiz edilecektir.

### **3.1. KDG'de Temel Yapıların/Kavramların Tanımlanması**

Wacker'e göre teorilerin kendilerine ait (yapay) bir dili vardır (Wacker, 2008). Bu yapay dil, teorinin kendi kavramlarını tam olarak tanımlayabilmesini gerektirir. Stratejik yönetim alanı içerisinde hangi yaklaşımın referans alındığına bakılmaksızın araştırmacıların alan içerisinde genel kavramları tanımlamasında bir uzlaşma olduğu görülmektedir (Nag vd. 2007). Bu kilit kavramlar aynı zamanda stratejik yönetim alanının da tanımlanmasında kullanılan kavramlardır. Örneğin, strateji, üst yönetim, firma, dış çevre, rekabet üstünlüğü, performans ve sürdürülebilirlik kavramları aynı zamanda stratejik yönetimin bir alan olarak tanımlanmasında ortak kullanılan kilit kavramlardır. Öte yandan, KDG'nin strateji alanının ortak kilit kavramlarının yanı sıra kendine özgü kilit kavramları ve tanımları ürettiği görülmektedir. KDG içerisinde iki temel yapı/kavramdan bahsetmek mümkündür. Bunlar: Kaynaklar ve performans. Ancak temel sorun KDG'nin kendi kavramlarının Wacker'in belirttiği özelliklere bağlı olarak tanımlanıp tanımlanmadığıdır.

#### **3.1.1. Tanımlarda Tutuculuk**

Teorik sistemin bu özelliği, yapıların/kavramların net bir şekilde açıklanmış ve muğlaklık içermeyecek şekilde tanımlanmış olmasını gerektirir. KDG'ye yönelik getirilen eleştirilerin başında kavramların kullanımı problemleri gelmektedir (Bağış ve Hızıroğlu, 2017). Barney'in (2012) KDG'nin temel kavramlarının ve tanımlarının neler olduğuna dair açıklaması incelendiğinde bu yaklaşımın en önemli

kavramının “kaynaklar” (resources) olduğu görülmektedir. Ancak, hala bile “kaynaklar” kavramı üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanım söz konusu olmadığı iddia edilmektedir (Kraaijenbrink vd. 2010). Bu eleştirilere göre, bir yandan kaynaklar firmanın tamamen kontrolü altında olan firmaya özgü varlıklar şeklinde kısmen dar kapsamda ele alınmaktadır (ör: Amit ve Schoemaker, 1993; Teece vd. 1997; Priem/Butler, 2001). Öte yandan pek çok yazar kabiliyetleri de (capabilities) kapsayacak şekilde firmanın kendine özgü varlıklarını, sistemlerini, süreçlerini ve firmanın güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen varlıkları göz önünde bulundurur. Örneğin Barney (1991), kabiliyetleri bir kaynak türü olarak tanımlamaktadır. Bazı yazarlar da kaynaklar ve kabiliyetler arasında bir ayırım yaparak, kaynakları başarı sağlayabilecek potansiyeli olan varlıklar olarak tanımlarken, kabiliyetleri de bu potansiyeli gerçeğe dönüştürebilecek süreç olarak ele almaktadırlar (ör: Grant, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993). Bu konuda yapılan en ciddi eleştirilerden biri, Priem ve Butler (2001) tarafından yapılan, kaynakların firmaya ait tüm özellikler olarak tanımlandığı, dolayısıyla bu yaklaşımı referans alarak yapılacak bir araştırmada esasen hangi kaynakların rekabet avantajı oluşturabileceğine dair net bir ilişkinin kurulamayacağına yönelik eleştiridir.

Yaklaşım içerisinde kaynaklarla ilişkili olan kabiliyetler (capabilities) ve yetkinlikler (competencies) kavramları arasında da zaman zaman karışıklık yaşanmaktadır. Ancak bu karışıklık yaklaşımın teorisyenleri arasında değil de pratisyenleri arasında daha belirgindir. Yetkinlikler ve kabiliyetlere ilişkin yapılan tanımlar süreçlere vurgu yapmakta ancak yetkinlikler değer zincirinin belirli noktalarındaki teknoloji ve üretimle ilgili uzmanlıklara daha çok vurgu yaparken, kabiliyetler tüm değer zincirini kapsayan daha geniş bir süreç üzerine temellendirilmiştir

**SYAD****2019/2**

(Stalk, vd., 1992). Yetkinlikler, genellikle teknoloji ve üretim becerilerinin harmanlanmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, Casio'nun ürün portföyü; minyatürleştirme, mikroişlemci tasarımı, malzeme bilimi ve hassas döküm alanındaki bilgi ve üretim becerileri ile desteklenmektedir. Örneğin, Canon, çok çeşitli ürün/pazar fırsatları için kullanılan optik, mikro elektronik ve hassas mekanik konularında uzmanlık geliştirmiştir. Diğer taraftan, kabiliyetler süreçler ve iş rutinleri ile ilgilidir. Kabiliyetler bireylerin ve yapıların etkileşimlerini içeren, iş rutinine dönüşmüş ve bu nedenle taklit edilmesi zor olan karmaşık olgulardır. Marriott hotellerinin eğitim protokollerini tasarlama ve yönetme becerisi ve misafir ağırlama kültürü yaratma becerisi teknolojik bir temele dayanmayan rekabet gücü yaratan kabiliyetlere örnek olarak verilebilir.

KDG içerisinde ikinci önemli yapı/kavram performans kavramıdır. Firmalar arasındaki sürdürülebilir performans farklılıklarını firmalar arasındaki kaynak heterojenliği ile açıklamaktadır. Sürdürülebilir yüksek performans ise sürdürülebilir rekabet avantajı ve sürdürülebilir getiriler (rents) şeklinde ele alınmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ve getiriler KDG içerisinde yapılan araştırmalarda bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Dolayısıyla tüm araştırmalar esasen bu olguyu açıklamaya yöneliktir. Ancak sürdürülebilir rekabet avantajı ve getirilerin tanımlanma problemi ile ilgili alanın öncüleri arasında bir tartışma söz konusudur. Foss ve Knudsen (2003), alanın iki temel çalışması olan Barney'in (1991) ve Peteraf'ın (1993) makalelerinde sürdürülebilir rekabet avantajına ilişkin tanımın farklı yapıldığını iddia etmektedir. Foss ve Knudsen'e göre (2003), Barney'in 1991'deki çalışmasında bağımsız değişken olarak sürdürülebilir rekabet avantajını benzersiz ürün pazar stratejileri olarak tanımlarken, Peteraf'ın (1993) çalışmasında ise, bağımlı değişkenin getiriler ya da karlar olduğunu

iddia etmektedirler. Onlara göre, Barney kendi modelinde kaynaklarla ilişkili olarak heterojenlik ve transfer edilemezlik gibi iki özellikten bahsetmekte ancak bunları ek özellikler olarak sunmakta, esasen kaynakların gerekli özellikleri olarak sadece kıt, değerli, ikame edilemez ve taklit edilemez gibi unsurları olduğunu ifade etmektedirler. Oysa Foss ve Knudsen'e göre asıl gerekli olan kaynak özelliklerinin heterojenlik ve transfer edilemezlik olduğunu, diğer özelliklerin tamamının gerekli olmadığıdır. Foss ve Knudsen'e göre Peteraf'ın (1993) çalışmasında ise transfer edilemezlik ve doğrudan olmasa bile kaynakların heterojenliğine vurgu yapıldığını, dolayısıyla etkinliklerdeki farklılığın getirilerdeki farklılığa yol açacağını ve bu yönüyle Peteraf'ın çalışmasında bağımlı değişkenin getiriler ya da karlar olduğunu iddia etmektedirler. Foss ve Knudsen sürdürülebilir rekabet avantajına ilişkin bu çelişkili tanımları gidermek için kendileri Peteraf'ın tanımına yakın ancak daha kapsamlı bir tanım yapmaktadırlar. Onlara göre, sürdürülebilir rekabet avantajı endüstri içi olduğu kadar endüstriler arasında da sermaye maliyetlerini de içerecek şekilde fırsat maliyetlerinden daha yüksek elde edilen kar farklılıkları olarak tanımlanmalıdır.

Foss ve Knudsen'in (2003) bağımlı değişken olarak performans tanımında netlik olmadığına ilişkin eleştirilerinin yanı sıra getiriler kavramının hangi açıdan ele alınması gerektiği de net değildir. Yaklaşım içerisinde bu konu ile ilgili tartışmalar incelendiğinde pek çok getiri türü tanımlandığı görülmektedir. Örneğin, *ekonomik getiriler* bir faktörün fırsat maliyetine göre aşırı getirisidir. *Saf ekonomik getiriler* faktörün fırsat maliyetinin sıfır olduğu durumda faktörden elde edilen tüm getirileri ifade eder. *Quasi getiriler* (getiri benzeri) kısa dönemde sabit olan faktörlerden elde edilen getirileri ifade eder. Kısa dönemde sabit olan bir faktöre yönelik talebin artması, inelastik arz koşulları

**SYAD****2019/2**

nedeniyle, malın fiyatının önemli ölçüde artmasına yol açacaktır. Böylece bu malı üreten firmalar kendi çabaları dışında fazladan bir gelir elde edeceklerdir. Ancak bu fazladan gelir uzun dönemde ortadan kalkacaktır. **Ricardian tipi getiriler** firmaların rakiplerinden daha üstün kaynağa sahip olmaları durumunda, daha fazla zenginlik sağlayabileceği mantığına dayalı elde edilen getirilerdir. Değerli toprak, konumsal avantajlar, patentler ve kopyalama haklarından elde edilen getiriler bu getiri tipine örnek olarak verilebilir. **Verimlilik getirileri** ise firmanın kaynak avantajlarından faydalanması sonucu oluşan getirilerdir. Yapay rekabet engelleri oluşturmak, hileli uygulamalardan faydalanmak veya aksak rekabet koşulları oluşturma çabaları yerine firmanın sahip olduğu kaynak avantajlarından verimli bir şekilde yararlanması sonucu oluşan getirilerdir (Demsetz, 1973). **Girişimsel getiriler** işletmede kullanılan kaynakların maliyetiyle, son ürünlere yapılan ödemeler arasındaki fark sonucu oluşan getirilerdir. Bu getiriler Schumpeterian, verimlilik, yönetimsel ve getiri benzeri (quasi) getiriler olarak da ele alınmaktadır (Bağış ve Hızıroğlu, 2017). Daha açık ifade etmek gerekirse firmaların sahip oldukları nadir, değerli, taklit ve ikame edilemez kaynaklar aracılığıyla piyasada veya firma süreçlerinde yapmış oldukları bir yenilik sayesinde elde ettikleri getiriler olarak tanımlanabilir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, KDG içerisinde iki temel yapı/kavrama (kaynaklar ve performans) ilişkin yapılan tanımlar net değildir. Alandaki tartışmalara bakıldığında yaklaşımın iyi bir teorinin özelliği olan tanımlardaki tutuculuk özelliğine uymadığını söylemek erken ve eksik bir değerlendirme olur. Teorilerin inşa edilme sürecinin karmaşık bir süreç olduğu (Sutton ve Staw, 1995) gerçeğinden hareketle, iyi bir teorinin olgunlaşma sürecinin de bu tartışmalar ışığında gerçekleşeceğini söylemek mümkündür. Kaldı ki,



KDG'ye yönelik yapılan eleştiriler uzun yıllardır karmaşıklığın giderilmesine yönelik bir katkı da sağlamıştır. Denilebilir ki, kaynak ve performans kavramlarının muğlak tanımlandığına yönelik yapılan eleştirilere yönelik alanın öncüleri tarafından verilen cevaplar (ör: Barney, 2001; Barney ve Peteraf, 2003) tatmin edicidir. Öyle ki, Barney (2001) kaynakların firmaya ait tüm özellikler olarak kapsayıcı bir şekilde tanımlanmasının yaklaşımın araştırmacılara kural koyucu etkisini azaltmaktan ziyade artırdığını ifade etmektedir. Kaynakların değerinin, uygulandıkları belirli piyasaya bağlı olduğunu, yöneticilerin, belirli bir kaynağın değerli olup olmadığını belirledikten sonra, kaynağın yaratabileceği stratejik avantajları tahmin etmek için kaynak tabanlı mantığı kullanabileceğini ifade etmektedirler. Performans kavramı ile ilişkili olarak da Barney ve Peteraf'ın (2003) Foss ve Knodsen'e (2003) ortak cevap verdikleri çalışmalarında, Barney'in (1991) ve Peteraf'ın (1993) çalışmalarının tamamlayıcı çalışmalar olduğunu iddia etmektedirler. KDG'nin analiz biriminin kaynaklar olduğunu, dolayısıyla firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklayan diğer yaklaşımları kapsamak zorunda olmadığını, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü daha dar kapsamda tanımlamanın daha doğru olduğunu ifade etmektedirler. Barney ve Peteraf (2003) performans farklılığının kaynaklarının tümünü (firmaya özgü nedenler, endüstriye özgü nedenler, kurumsal çevreye özgü nedenler vs.) açıklamaya çalışmanın KDG'nin gücünü artırmaktan ziyade azaltacağını söylemektedirler.

### 3.1.2. Tanımlarında Sadelik

Bir teori içerisinde kavram ve yapılara ilişkin uzun tanımların yapılması pek çok problemi de beraberinde getirir. Kavram ve yapıların tanımlarının sade olması iyi bir teori olmanın göstergeleri arasında

**SYAD**

**2019/2**

sayılmaktadır (Bunge, 1967; Teas ve Palan, 1997; Wacker, 2008) Çoğu kez uzun tanımların yapılması benzersiz bir tanım yapma kaygısından ileri gelmektedir. Bilimsel çalışmalarda ölçmeye çalışılan şeyin ölçülebilmesi için neyin ölçüleceğinin sınırlarının net olarak belirlenmesi gerekir. Bu nedenle tanımlar teorinin öngördüğü yapılar arasındaki ilişkiden önce ele alınmalıdır.

Yaklaşımın öncülerinin yaptığı tanımlar incelendiğinde ilk bakışta oldukça sade tanımlar yapıldığı düşünülebilir. Ancak detaylı incelendiğinde muğlaklıktan kaynaklanan sebeplerle tanımların daha da detaylandırılmasına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Detay ihtiyacı kaynak ya da kabiliyetlerle ilgili olarak ne kastedildiğinin kaynak ya da kabiliyetlerin özellikleri ile açıklanması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Aşağıdaki tabloda hem kaynaklar hem de kabiliyetler ile ilgili olarak farklı yazarların tanımlarına yer verilmiştir. Tabloda görüleceği üzere ve sade gibi görünen tanımlar “kaynakların” kategorizasyonu ve “kaynaklara” atfedilen olması gereken özelliklerinden kaynaklanan sebeplerle sadelikten uzaklaşmaktadır. Yaklaşımına ilişkin literatür incelendiğinde kaynakların en genel manada iki kategoride ele alındığı görülür: Görünür Kaynaklar (Tangible Resources) ve Görünmez Kaynaklar (Intangible Resources). Görünür kaynaklar, bir firmanın finansal sermayesi (örneğin öz sermaye, borç sermayesi, birikmiş karlar) ve fiziksel sermayedir (örneğin sahip olduğu makineler ve binalar). Görünmez kaynaklar ise, bir firmanın insan sermayesi (eğitim, tecrübe, bilgi, ilişkiler ve yöneticilerin ve diğer çalışanların bakış açıları) ve örgütsel sermayedir (örneğin bir firmanın kültürü, itibarı, sosyal ağları). Genel olarak, KDG içerisinde görünmez kaynaklar daha fazla ilgi görmektedir.

Tablo 1: Kaynak ve Kabiliyet Tanımları

Yazar	Kaynaklar/Stratejik Varlıklar	Kabiliyetler
Wernerfelt (1984)	Firmanın gücü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek her şey.	
Dierickx ve Cool (1989)	Alınıp satılamayan, taklit edilemeyen, ikame edilemeyen kritik veya stratejik varlık stokları.	
Barney (1991)	Verimliliği ve etkinliği artıran stratejilerin geliştirilip uygulanmasını sağlayan ve firma tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, öznitelikler, bilgi vb.	
Grant (1991)	Kendi başlarına çok azının verimli olduğu, üretim sürecindeki tüm girdiler.	Birtakım kaynakların bazı görev veya etkinlikleri gerçekleştirme kapasitesi... [bir firmanın] rekabet avantajının ana kaynağı.
Amit ve Schoemaker (1993)	(Kaynaklar) Firmanın sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörlerin stokları. (Stratejik Varlıklar) firmaya rekabet avantajı sağlayan alınıp satılması ve taklit edilmesi zor, kıt, uzmanlaşmış kaynaklar ve kabiliyetler.	Arzu edilen sonuçların alınması için örgütsel süreçler aracılığıyla kaynakları bir arada kullanabilme kapasitesi.
Teece vd. (1997)	Taklit edilmesi imkânsız olmasa bile zor olan firmaya özgü varlıklar.	Firmanın hızla değişen çevrelere hitap edebilmesi için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma becerisi
Barney (2001)	Kaynaklar, bir firmanın stratejilerini seçmek ve uygulamak için kullandığı maddi ve maddi olmayan varlıklardır.	
Eisenhardt ve Martin (2000)		Pazar değişimlerine uyum sağlamak ve hatta değişimi yaratmak için firmanın kaynakları kullanma süreçleri - özellikle kaynakları entegre etme, yeniden yapılandırma, kazanma ve serbest bırakma süreçleri.
Helfat vd. (2007)		Bir örgütün kaynak tabanını bilinçli bir şekilde oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesi.

**SYAD**

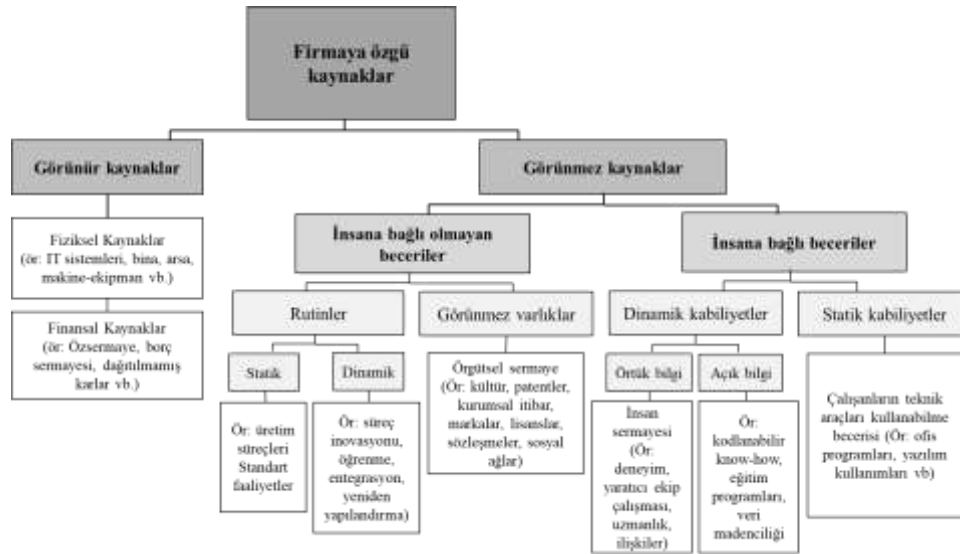
2019/2

Görünmez kaynaklar ile ilgili olarak da patentler, lisanslar veya itibar gibi insandan bağımsız görünmez kaynaklar ve özel know-how, kabiliyetler veya uzmanlık gibi insanlara bağlı beceriler arasında ayırım yapılmaktadır (Hall, 1993). İnsana bağlı beceriler de statik ve dinamik kabiliyetler olarak iki kategoride ele alınmaktadır. İnsana bağlı statik kabiliyetler çalışanların daha çok teknik araçları kullanabilme becerisi olarak ele alınırken insana bağlı dinamik kabiliyetler de iki ayrı kategoride incelenmektedir: Örtük bilgi ve açık bilgi. Açık bilgi, formal ve sistematik bir biçimde ifade edilebilir ve veri kategorileri, bilimsel formüller, sözleşmeler ve talimatnameler gibi çeşitli şekillerde paylaşılabilir. Bu tür bilgiler, işlenebilir, başka veri kategorilerine ya da enformasyona dönüştürülebilir ve depolanabilir. Açık bilginin aksine, örtük bilgi, kişiye özgüdür ve formalleştirilmesi de oldukça güçtür. Nesnel bakış açıları, sezgiler ve öngörüler bu tür bir bilgi kategorisine dahildir. Örtük bilgi, daha çok firmanın eylemlerine, prosedürlerine, ideallerine, değerlerine ve duygularına nüfuz etmiştir. Bu nedenle örtük bilgi, bir bakıma insan aklının idraki ile ilgilidir. Bu tür bir bilgiyi başkalarıyla paylaşmak oldukça zordur. Çünkü bu tür bir bilgiye sahip olmak isteyen kişinin, bu bilgiyi elde eden kişinin yaşadığı sürece benzer bir süreci yaşamasını gerektirir.

İnsana bağlı olmayan kaynaklar da iki alt kategoride incelenebilir: Rutinler ve Görünmez Varlıklar. Görünmez varlıklar kültür, patentler, kurumsal itibar, marka, lisanslar, sözleşmeler, firmanın sosyal ağları gibi varlıkları ifade etmektedir. Rutin kavramı ise Evrimsel Ekonomi Teorisinden (Nelson ve Winter, 1982) ödünç alınmış bir kavramdır ve örgütsel olarak gömülü olan ve koordineli eylemler dizisine dayanan düzenli ve öngörülebilir etkinlik örüntüleri olarak tanımlanabilir (Grant, 1991). Teece ve Pisano (1994) rutinleri iki kategoride incelemektedir: Statik ve dinamik rutinler. İlki, belirli üretim süreçleri

gibi oldukça uzmanlaşmış standart faaliyet prosedürlerine işaret ederken, ikincisi oldukça esnek olan ve değişen çevresel koşullara uyarlanabilen rutinlerdir. Standart faaliyet prosedürleri herhangi bir problemle veya uyarıyla karşılaşıldığında, örgütün herhangi bir araştırma yapmadan problemi çözebileceği davranışı ifade etmektedir. Standart faaliyet prosedürleri firmanın bir problemi algılaması veya bir problemle karşılaşması durumunda devreye otomatik olarak giren mekanizmalardır (Cyert ve March, 1963: 101). Dinamik rutinler ise öğrenme, süreç inovasyonu, yapılandırma ve entegrasyon becerileri ile ilişkilendirilmektedir. Aşağıda şekilde literatürde sözü edilen kaynak türlerine ilişkin kategorizasyon yer almaktadır.

Şekil 1: Kaynak ve Kabiliyet Sınıflandırması



Kaynak: Nothnagel, 2008

Yukarıda şekil ile de açıklanmaya çalışılan kaynaklara ilişkin kategorizasyon incelendiğinde, bazı kategorik boyutların birbiri ile örtüştüğü görülebilir. Dolayısıyla araştırmacılar yapılar arasındaki ilişkiyi (kaynak-performans) araştırdığında kavramların çerçevesinin net çizilmemiş olmasından kaynaklanan sebeplerle doğru şeyin

ölçülemediği problemi yaşayabilirler. Dahası, örneğin insana bağlı olmayan beceriler altında yer alan dinamik rutinler altındaki süreç inovasyonu, öğrenme, yeniden yapılandırma ve entegrasyon gibi beceriler çoğu kez literatürde 3 kategoride incelenmektedir: Uyum kabiliyeti, özümleme kabiliyeti ve inovasyon kabiliyeti. Ancak, çoğu kez dinamik kabiliyetler ile ilişkilendirilen dinamik rutinler tanımı üzerinde uzlaşa sağlanmış bir olgu değildir. Bazı yazarlar dinamik kabiliyetlerin rutinlerden oluştuğunu iddia ederken (ör: Salvato and Rerup, 2011), bazı yazarlar da kabiliyetleri belirli bir amaca hizmet eden rutinler olarak tanımlamaktadır (ör: Helfat and Peteraf, 2009). Parmigiani ve Howard-Grenville (2011), dinamik kabiliyetler ve dinamik rutinler araştırma akımlarının farklı problemlere odaklandığını ve kendi araştırma konularına farklı açılardan yaklaştığını ifade etmektedir. Dolayısıyla bir kaynak ve kabiliyetlere ilişkin yapıya yönelik bir kategorizasyon yapılsa bile sadeleştirme bir yana durum daha da karmaşık hale gelmektedir.

### **3.2. KDG'nin Uygulama Alanı**

Wacker (2008) bir teorinin uygulama alanının onun ne zaman ve nerede uygulanacağı ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu ilke teorinin geliştirilebilme ve soyutluk özelliklerini ifade eder. Geliştirilebilme özelliği bir teorinin var olan popülasyonlara ne derece uygulanabildiği olarak tanımlanır. Teorinin uygulandığı mevcut popülasyonlar ne kadar genişse, teori o kadar geliştirilebilir. Öte yandan, soyutluk, bir teorinin zaman ve mekân gereksinimlerini geçersiz kılarak uygulanabilmesine işaret eder. Bir başka ifadeyle, soyut bir teori her zaman ve her yere uygulanabilir. Soyutluk, en üst düzeyde büyük bir teori olarak adlandırılır ve teorinin uygulandığı için ideal teori hedefi olarak kabul edilir. Bir teorinin nihai hedefi soyutluk

özelliğine sahip olmasıdır. Böylece her zaman ve her yerde geçerli olan bir büyük teori (grand theory) olarak anılır.

### 3.2.1. KDG'nin Genelleştirilebilme Özelliği

Wernerwelf (1984) ve Barney'in (1991) KDG ile ilgili yayımlanmış oldukları makalelerden bu yana, yaklaşımın stratejik yönetim alanında giderek artan bir ilgi görmesi, alanda hâkim bir yaklaşım olduğu (Sirmon, Hitt, ve Ireland, 2007) görüşünün yaygınlık kazanmasına sebebiyet vermiştir. Gerçekten de Barney'in 1991'deki "Firm resources and sustained competitive advantage" isimli makalesine yayımlandığı günden bu yana web of science veri tabanında taranan yayınlarca 16851, Wernerfelt'in 1984'te yayımladığı "A resource-based view of the firm" isimli makalesine ise 7865 kez atıf verildiği görülmektedir. Alternatif bir yaklaşım olarak görülen Pazar Temelli Yaklaşımın öncüsü Porter'in yaklaşımın temellerini ele aldığı 1987'deki "From competitive advantage to corporate strategy" isimli makalesine 645, 1991'deki "Towards a dynamic theory of strategy" isimli makalesine 1152, 1996'daki "What is strategy" isimli makalesine 1959 kez atıf verildiği görülmektedir.

Kuşkusuz bilim adamları yapmış oldukları çalışmalarının çok fazla kişi tarafından onaylanmasını ve referans olarak gösterilmesini ister. Ancak sadece bir teorinin öncülerinin çok atıf alması teorinin gücü olarak ilişkilendirmek hatalı bir yaklaşım olur. Knorr-Cetina ve Cicourel (2014), bilim adamlarının hangi konuda araştırma yapacaklarını konunun popülerliğine, gündemden düşüp düşmeyeceğine, kimlerden onay alacağına ya da kimlerin karşı çıkacağına bakarak belirleme eğiliminde olduklarını ifade etmektedirler. Dolayısıyla, bilim adamları popüler araştırma konuları ile ilgili teorik çerçeveleri ne ölçüde kullanırlarsa teori de o ölçüde görünür olacaktır.

Firmalar arası performans farklılıklarını firmaların sahip olduğu kendilerine özgü kaynak ve kabiliyetler ile açıklamaya çalışan KDG de artan bir şekilde ilgi odağı olmaya devam etmektedir. Bu yaklaşımı referans alan akademisyenler de kıt, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynak ve kabiliyetlerin firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı varsayımını test edip geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, genellenebilirlik araştırma bulgularının incelenen olguya veya popülasyona özgü olmadığına işaret eder (Cook ve Campbell, 1979). Bir başka ifadeyle genellenebilirliğin derecesini bir çalışmada elde edilen bulguların başka çalışmalarda da geçerli olması belirler. Bu nedenle bir çalışmada firmaya özgü kaynak ve kabiliyetlerin sürdürülebilir performansa yol açtığı bulgusu geliştiriliyorsa, o çalışma firmaya özgü kriterini ihmal ediyordur (Gibbert, 2006).

Bilimsel bir çalışmada geçerliliğin üç türünden söz eden Gibbert (2006), bunların iç geçerlilik (değişkenler arasında nedensel ilişkinin derecesi), yapı geçerliliği (araştırmanın araştırdığını iddia ettiği olguyu ne ölçüde araştırdığı) ve dış geçerlilik veya genelleştirilebilirlik olduğunu ifade etmektedir. Dış geçerlilik ya da genelleştirilebilirlik ilk iki geçerliliğin sağlanması durumunda söz konusu olur. Net bir teorik ve nedensel mantık olmadan (iç geçerlilik) ve teorik varsayım ile görgül veriler (yapı geçerliliği) arasında dikkatli bir bağlantı olmadan dış geçerliliği olamaz. İç ve yapı geçerliliği sağlandığında, bir teorinin gelişimi araştırma bulgularının genelleştirilebilirliğine bağlı olarak mümkün olur.

KDG, bir firmaya performans üstünlüğü sağlayan kaynak donanımının benzersiz olduğunu ve benzersizliğin boyutlarını (örneğin, ticarileştirilemezlik, ikame edilemezlik ve taklit edilemezlik) ve



nedenlerini (örneğin, tarih bağımlılığı ve nedensel belirsizlik) tanımlayarak bir dizi genelleştirilebilir kurallar ortaya koymaktadır (Priem & Butler, 2001). Belirtmek gerekir ki; genellenebilirlik, teorinin kendisinin bir özelliğini oluşturmaktan ziyade, bir teoriyi destekleyen veya yanlışlayan araştırma bulgularının özelliğidir. Örneğin, insanlar arasındaki başarı farkları çoğu kez bireysel farklılıklara dayandırılır. Bu bireysel farklılıklar örneğin beceri ve yeteneklerdeki farklılıklar olarak görülür. Bununla birlikte başarının bireysel farklılıklara dayandırılması, zekâ teorilerinin genellenebilirliğine gölge düşürmez. Bu yüzden KDG, zekâ teorisine benzer şekilde, bu genelleştirilebilir kuralları içermekte ve rekabet avantajı sağlayan firmaya özgü kaynakların bağlama göre farklılaştığını ileri sürmektedir. Ancak metodolojik açıdan bakıldığında genelleştirilebilirlik, araştırma bulgularının araştırılardan başka bağlamlar için ne ölçüde geçerli olduğu anlamına gelir. Yöntem bilim araştırmacıları genellenebilirliği zayıf olan bir araştırmanın, teori testi için yeterli olamayabileceğini öne sürmektedir (Cook ve Campbell, 1979).

KDG açısından genelleştirilebilme sorununun çözümü için bir çerçeve öneren Gibbert (2006), bir kaynağın tamamen firmaya özgü olduğu varsayıyorsa, bu durumda nitel çalışmaların daha uygun olduğunu ve bu kaynağın rekabet avantajı oluşturup oluşturmadığı o firma özelinde araştırılabileceğini ifade etmektedir. Ancak, KDG çerçevesinde yapılan araştırmaların; bir firmaya rekabet avantajı sağlayan firmaya özgü kaynakların ne derece diğer firmalara özgü olduğunu, daha sonra bu kaynakların firmaların faaliyette bulunduğu endüstri ile ilişkili olup olmadığını, hatta bu kaynakların farklı endüstriler için genelleştirilebilme derecesini nicel yöntemler kullanarak ortaya koymaya çalışmaktadır. Ancak, endüstri ya da pek çok endüstriye

**SYAD****2019/2**

genellenebilmesi durumunda kaynaklar stratejik önemini de kaybedecektir. Bu nedenle tersinden başlanılmasının daha doğru olduğunu ifade eden Gibbert (2006), KDG çerçevesinde yapılan görgül araştırmaların sektörler arası bir anketle başlayarak, sektörler arası seviyeden endüstriye ve firma analiz seviyelerine doğru bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek yapılması gerektiğini iddia etmektedir.

### **3.2.2. KDG'nin Soyutluk Özelliği**

Bir teorinin her zaman ve her yerde geçerli olabilme özelliğini ifade eden soyutluk özelliğinden yoksun olması ya da soyutluk özelliğinin düşük olması, o teorinin belirli analiz birimlerine (örneğin, belirli organizasyon türleri) uygulanmasını ya da farklı zaman dilimlerinde geçerli olmasını sınırlar. Mekansal ve zamansal sınırlar teorinin görgül olarak geliştirilebilme özelliğini kısıtlar. Esasen sosyal bilim alanlarının çoğunda soyutluk özelliğine sahip bir teorinin olup olmadığı tartışmalı bir konudur. Bunun en önemli sebebi sosyal bilimlerin fazlasıyla bağlama duyarlı bir alan olmasıdır. Bacharach (1989) sosyal bilimlerde teorilerin çoğunun mekansal ve zamansal kısıtlamalarla sınırlı olsa da bazılarının diğerinden daha fazla sınırlı olduğunu iddia etmektedir. Zaman ve mekan sınırlılığı olmayan teorilerin geliştirilebilme özelliği artarken, teorinin verdiği detaylı açıklama düzeyi de azalır.

KDG'nin teorik olarak soyutluk özelliğine sahip olup olmadığı değerlendirildiğinde aşırı bir soyutlamanın yapıldığı görülebilir. KDG'nin "firmalar kendilerine özgü değerli, taklit edilemeyen, kıt ve ikame edilemeyen kaynaklara sahipse sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olur" (Barney, 1991) varsayımı dikkatle incelendiğinde zaman ve mekana özgü bir sınırlama getirmediği anlaşılmaktadır. Örneğin

bağlamsal bir özellik olan yönetici davranışları, yaklaşım içerisinde çoğu kez bir değişken olarak görülmemektedir. Bir değişken olarak alındığında bile yönetimi diğer firma “kaynakları” ile eşitlemektedir. Her ne kadar bu sorun KDG içerisinde gelişen alt bir yaklaşım olan dinamik yetenekler yaklaşımı (Teece vd, 1997) ile çözülmüş gibi görünse de, firma yöneticilerinin rekabet avantajı kazanmadaki rolleri çoğu kez başka teorilerin sorunsalı olmaktadır.

KDG'nin aşırı soyutluk özelliğine sahip olduğu değerlendirmesini yapabilmemize olanak sağlayan bir diğer unsur ise, firmanın içinde bulunduğu rekabet bağlamını dikkate almadan önermeler geliştirmiş olmasıdır. Bir firmanın yöneticileri, firmalarının rekabet ortamını doğru bir şekilde analiz etmeli, böyle bir ortam için uygun bir stratejik mantık tanımlamalı ve firmalarını bu çevrede geçerli olabilecek strateji mantığını uygulamada etkili olabilecek kaynaklar, yetenekler ve yönetim süreçleri sistemi olarak tasarlamalıdır. Örneğin, otomobil endüstrisi koşullarında başarılı olabilmek için geliştirilen bir sistem olan Toplam Kalite Yönetimi, daha sonra tüm sektörler için gerekli bir kabiliyet olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak, bir kabiliyet olarak bu yönetim anlayışının rekabet avantajı oluşturma kapasitesine dair hipotezin genelleştirilebilme çabası, ISO 9001 gibi standardize edilmiş belgelendirme süreçleri olarak rekabet avantajına yol açmayan bir yönetim pratiğine dönüşmesine yol açmıştır.

Ayrıca, bir firmanın rekabet bağlamının hem karmaşık hem de dinamik olması, çevresel analizler yapılırken ve firma buna bağlı olarak tasarlanırken yöneticilerin çok ciddi bilişsel zorluklar yaşamasına neden olmaktadır. Bu durumda hangi kaynakların daha fazla rekabet avantajı sağlayabileceğine dair her zaman ve her yerde geçerli olabilecek kurallar geliştirmek çok mümkün olmamaktadır. Esasen,

**SYAD****2019/2**

firmaların rekabet çevrelerinin doğasının farklı olma durumu (örneğin, ülkelerin kurumsal ve ekonomik gelişmişlik düzeylerinin farklı olması, pazar koşullarının farklı olması, endüstrilerin oligopolistik düzeylerinin farklı olması vb.) evrensel olarak uygulanabilir bir genel strateji teorisinin geliştirilmesini pek mümkün kılmamaktadır.

### **3.3. KDG’de Yapı ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

İyi bir teorisin ilişki özelliği ile ilgili olarak dört temel gereklilikten bahseden Wacker, bunların içsel tutarlılık, verimlilik (doğurganlık), sadelik ve basit açıklamalar sunabilme özelliği olduğunu ifade etmektedir. Aşağıda KDG’nin bu özelliklere sahip olup olmadığı tartışılmaktadır.

#### **3.3.1. İlişkilerde İçsel Tutarlılık**

Bir teorisin içsel tutarlılığa sahip olması, teori içindeki yapıların mantıksal bir şekilde tutarlı bir ilişkiye sahip olmasını ifade eder. İçsel tutarlılığı kontrol etmek için, her bir teorik ifadedeki bütün kavramların açıkça tanımlanıp tanımlanmadığına, kavramlar arasındaki ilişkilerin tümünün açıkça belirtilip belirtilmediğine ve teorik ifadeler arasındaki karşılıklı ilişkilerin tümünün açıkça kurulup kurulmadığına bakılmalıdır (Hunt, 1991). Ayrıca, teorisin temelini oluşturan aksiyomlar tanımlanmalıdır. Böylece teorisin biçimsel bir hale gelmesi ve test edilebilir hipotezler geliştirilmesi mümkün olur.

Barney ve Arıkan (2001) KDG’nin teorik çerçevesini çizerken yaklaşım içerisindeki kavramları adım adım tanımlamakta, yaklaşımı diğer strateji teorilerinden ayıran varsayımları net bir şekilde ifade etmekte, yapı/kavramlar arasındaki ilişkilere dair net önerileri ifade etmekte ve bu önerilerdeki temel yapıların nasıl operasyonel hale getirilebileceğini açıklamaktadır. Hatta daha da ileri giderek örnek test edilebilir

hipotezler sunmaktadır. Bu çerçevede kaynaklar, “firmaların stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için kullandıkları maddi ve maddi olmayan varlıklar” olarak tanımlamaktadırlar. KDG’nin kavramlarının tanımlanması ile ilgili sorunlar yukarıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Yukarıda kaynaklara ilişkin yapılan tanım içerisinde her şeyi koymak mümkündür. Newbert’in (2007) KDG ile ilgili görgül çalışmalara ilişkin yaptığı meta analizde, incelenen çalışmalarda 59 farklı kaynak ve kabiliyet kavramsallaştırmasının yapıldığı görülmektedir. Her ne kadar Barney (2001) tüm kapsayıcılığın KDG’nin güçlü yanı olduğunu öne sürse de, bir teoride ana yapı/kavramdan kastedilen şeyin ne olduğunun muğlak olması, ölçülen şey ile ilgili muğlak açıklamalar yapılmasına neden olacaktır. Zira bu çok kapsayıcı tanımı kabul ettiğimizde bir firmaya rekabet avantajı oluşturamayacak neredeyse hiçbir kaynağın olmadığını kabul etmiş oluruz.

**SYAD**

**2019/2**

KDG’yi diğer strateji teorilerinden ayıran iki temel varsayıma değinen Barney ve Arıkan (2001), bunların kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği olduğunu ifade etmektedir. Bu iki temel varsayım, KDG’nin aksiyomlarını oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, yaklaşımın test edilebilir öneri ve hipotezler geliştirilebilmesinin zeminini bu iki temel aksiyom oluşturmaktadır. Bu varsayımlara göre, firmaların sahip olduğu kaynaklar açısından heterojendir ve bu kaynakların başka firmalara transfer edilmesi mümkün değildir. Bu aksiyomdan hareketle, geliştirilen dört önerme aşağıdaki gibidir (Barney ve Arıkan, 2001):

1. Aksak rekabetin olduğu stratejik faktör piyasalarında değerli kaynaklar edinen veya geliştiren firmalar, stratejileri geliştirmek ve uygulamak için bunları kullanarak en azından geçici ekonomik getiriler elde edebilirler.

2. Değerli, kıt ve ikame edilemeyen kaynakları kontrol eden firmalar, stratejileri geliştirmek ve uygulamak için bunları kullanarak en azından geçici rekabet avantajları elde edebilir.
3. Arz elastikiyeti düşük olan değerli, az ve ikame edilemeyen kaynakları kontrol eden firmalar, stratejileri geliştirmek ve uygulamak için bunları kullanarak kalıcı rekabet avantajları elde edebilirler.
4. Başkalarının tahmin edemeyeceği şekilde stratejileri geliştirmek ve uygulamak için değerli kaynakları kullanmaya devam eden firmalar sürdürülebilir ekonomik getiriler elde edebilirler.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, kavramlarına ilişkin tanımları yapan, aksiyomları belirleyen ve kavramlar arasındaki ilişkileri kuran içsel tutarlılığı olan bir sistem özelliğine sahip olmasına karşın, KDG'nin en büyük problemi tanımların muğlak ve sade olmaması ve geliştirdiği önermelerin analitik önermeler olmasıdır. Buna rağmen, stratejik yönetim alanında KDG'yi referans alarak yapılan çalışmalar bu ilişkilerin varlığını %53 oranında desteklemektedir (Newbert, 2007). Bu oran örneğin İşlem Maliyetleri Teorisinin desteklenme oranından (%47) (David ve Han, 2004) daha yüksek bir orana sahiptir.

### **3.3.2. İlişkilerde Verimlilik**

Bir teorinin verimliliği, teorinin açıklamaya çalıştığı olguyu açıklama gücünün yanı sıra araştırılabilecek yeni alanlar da sunabilmesi ile ilgili bir özelliktir (Wacker, 2008). Keşfedilecek yeni alanlar sunan bir teori, yeni teorilerin gelişmesine de olanak sağlar. Böylece mevcut teoriden hareketle ortaya çıkmış yeni teoriler önceki teoriden daha fazla incelenen olguyu sorunu açıklayabiliyorsa mevcut teoriye tercih edilir. Ortaya çıkan yeni teori eski teorileri de entegre etme özelliğine sahip olmalıdır.

KDG'nin verimlilik kriterini fazlasıyla taşıdığını söylemek mümkündür. KDG zaman içinde farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmiş bir yaklaşımdır (Baum ve Dobbin, 2000). İlk yıllarda

rekabet avantajı olgusuna açıklamaya çalışırken daha çok statik bir anlayışın egemen olması nedeniyle o döneme ait fikirler statik KDG olarak isimlendirilmektedir. Statik KDG firmaların sahip olduğu kaynakları çok geniş bir şekilde tanımlamakta, kaynakların statik sahipliğinden bahsetmekte ve kaynak özelliklerinin nadir, değerli, taklit ve ikame edilmez olarak tanımlamaktadır. İlk on yıldan sonra ise gelişen “Dinamik Yetenekler” (dinamik KDY) firmaların kaynak ve yetenek tabanının değiştirilmesi ve yenilenmesi süreciyle ilgilenmektedir (Helfat vd., 2009). Dinamik KDG’nin gelişmesine paralel olarak gelişen “Bilgi Temelli Görüş” (Grant, 1996) ise firma sınırları içinde bilginin koordine edilmesi konularına odaklanmıştır. Sonraki çalışmalarda kaynaklar ve yetenekler varsayımlarının firmalara özgü ilişkilere ve ittifaklara genişletilmesiyle ilişkiye özgü kaynak, yetenek ve getiri kavramları üzerine temellenen “İlişkisel Görüş” (Dyer ve Singh, 1998; Lavie, 2006) ortaya çıkmıştır. Bu görüşlere ek olarak karar vericilerin ne yaptığını onların dikkatlerini hangi konulara ve cevaplara odakladıklarına bağlayan, hangi konulara ve cevaplara odaklandıklarını ise firmanın kaynak ve ilişkilerinin belirli durumlarda nasıl ele alındığı ve dağıtıldığına bağlayan “Dikkat Temelli Görüş” (Ocasio, 1997) gelişmiştir. Benzer şekilde hem Pazar Temelli Görüş hem de KDG’nin geliştirdiği argümanlar ve bu görüşlerin eksiklikleri üzerine inşa edilen “Kurum Temelli Görüş” (Peng, 2002) strateji bağlamını (strategy context) dikkate alarak farklı kurumsal bağlamlarda kaynaklar, yetenekler ve firma stratejilerindeki farklılıkların nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır.

Sürdürülebilir yüksek performansın değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemeyen kaynaklarla elde edilebileceği varsayımının firmalarca ulaşılmasının zor olduğunu, çünkü bu kriterler ışığında

**SYAD**

**2019/2**

sürdürülebilir kaynaklara ulaşmanın zor olduğunu ifade eden Miller (2003) “Asimetri Temelli Avantaj” teorisini geliştirmeye çalışmıştır. Çalışmasında bazı firmaların tam kapsamlı ve yukarıda ifade edilen özelliklere sahip kaynakları geliştireceklerine, zaten sahip oldukları kaynak asimetrilerine daha fazla yatırım yaparak üstünlük sağladıklarını ele almaktadır. Ulaşılabilirlik ve sürdürülebilirlik arasındaki ayırma dikkat çeken Miller (2003), örgütlerin tam kapsamlı kaynaklardan veya yeteneklerden daha yaygın olan ve taklit edilebilecek varlıklardan daha savunması kolay olan asimetrileri keşfederek bu ikilemin üstesinden gelebileceğini iddia etmektedir. Organizasyon tasarımları asimetrileri keşfetmek, onları kaynaklara ve yeteneklere dönüştürmek ve bu yetenekleri arttırmak ve bunları uygun pazar fırsatlarından yararlanmak için kullanılabilir.

Daha sonraki yıllarda örneğin Makadok (2011), KDG'nin rekabet avantajı olgusuna odaklanmasının firmalar arası performans farkının kaynağının anlaşılmasında yardımcı olduğunu, ancak rekabet avantajı olgusunun yüksek performansın tek nedensel mekanizması olmadığını ifade ederek daha kapsamlı bir performans farklılığı teorisi geliştirmeye çalışmaktadır. Geliştirmeye çalıştığı yeni teoride üç farklı mekanizmayı da (rekabet yasağı, bilgi asimetrisi ve bağlılık zamanlaması) rekabet avantajı olgusuna ek olarak göz önünde bulundurmaktadır. Daha önce ayrı ayrı araştırmalara konu edilmiş bu dört farklı mekanizmanın yüksek performans üzerindeki ana etkilerini ayrı ayrı ve birikimsel olarak ele almak yerine, bu çoklu mekanizmaların sentezlenerek etkileşimsel bir şekilde toplam etkilerinin nasıl bakılabileceğine dair önerilerde bulunmaktadır.

KDG'nin farklı araştırma alanlarına katkı sunması ve yeni teoriler gelişmesine olanak sağladığına dair verilebilecek bir diğer örnek Wan, Hoskisson, Short ve Yiu'nun (2011) çeşitlenmenin gerekçelerine ve



etkilerine dair yaptıkları çalışmadır. KDG ilgili kavramları kullanarak çeşitlenme ile ilgili araştırmaların tarihsel bir incelemesini yapan söz konusu yazarlar, KDG'nin önermelerinin örgütsel ekonomi, yeni kurumsal ekonomi ve endüstriyel örgüt ekonomisi varsayımları ile nasıl bütünleştirilebileceğini açıklayarak çeşitlenme konusunun daha da zenginleştirilebileceğini ileri sürmektedirler.

Acedo vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada, KDG'yi referans olarak yapılan çalışmaların SSCI tarafından taranan 259 farklı dergide yayımlandığı tespit edilmiştir. Bu dergilerin çoğunluğu “yönetim” alanı ile ilgili dergilerken, son yıllarda yönetim alanının dışındaki farklı disiplinleri ilgilendiren dergilerde KDG'yi referans alan çalışmaların sayısında artış görülmektedir. Söz konusu çalışmaya göre, örneğin 1992-94 arasında KDG'yi referans olarak yayımlanan makalelerin %85'i yönetim alanındaki dergilerde yayımlanırken, 2001 yılında bu oran %58.4'e düşmüştür. KDG'yi referans olarak farklı disiplinlerde yapılan çalışmalarda yoğunlaşmanın üretim yönetimi ve örgütsel psikoloji gibi alanlarda olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra bilgi teknolojileri yönetimi alanının da KDG'ye yoğun ilgi duyduğu görülmektedir. Başlarda ekonomi ağırlıklı beslenen KDG'nin son yıllarda daha çok sosyoloji ve psikoloji disiplinlerinden de beslendiği (Bağış ve Hızıroğlu, 2018) dikkate alındığında, psikoloji ve bilgi teknolojileri yönetimi alanlarının neden KDG'ye daha fazla ilgi duyduğu da anlaşılabilir.

### 3.3.3. İlişkilerde Sadelik

Wacker (2008), bu özellik istatistiksel analizlerde ayrıntıya boğulmak yerine daha fazla teorik açıklamaya işaret ettiğini ifade etmektedir. Teorik bir çerçeveyi referans olarak görgül araştırmalarda bulunan bir çalışmanın temel amacı o teoriyi test etmek ve açıklamaktır.

**SYAD**

2019/2

İstatistiklere aşırı vurgu yapılması o alanda kullanılan teorinin yetersizliği ya da alanda bütünleşik bir teorinin eksikliği olarak yorumlanabilir. Özellikle son yıllarda istatistiksel tekniklerin gelişmesi ve bu tekniklerin bilişim teknolojileri aracılığıyla uygulanabiliyor olması, araştırmacıları daha fazla istatistiksel analizlere odaklanmasına yöneltmiştir. İstatistiksel analizlerin raporlanmasının teorik mantık kurgusu iyi olan kavramsal bir model geliştirmekten daha kolay olması ve hatalı kavramsal analizleri örtmede bir araç olarak kullanılabilmesi bu yönelişin sebepleri arasında gösterilebilir. KDG'nin yapıları ve değişkenleri görgül çalışmalara konu edildiğinde bu özelliği taşıyorlar mı sorusuna verilebilecek bir cevap şu aşamada mümkün değildir. Böylesi bir cevabın verilebilmesi için, KDG'yi referans olarak yapılmış görgül çalışmaların söz konusu sadelik ilkesi bakımından analiz edilmesi gerekir. Dolayısıyla, potansiyel bir araştırma konusu olarak KDG'yi referans alan çalışmalar yöntem bilim bakımından analiz edildiğinde sadelik özelliği de bir araştırma sorusu olarak sorulabilir.

#### **3.4. KDG'nin Tahmin Kapasitesi**

İyi bir teorinin tahmin özelliği, o teorinin yanlışlanabilir olması ile ilgilidir. Popper (1959) teorik bir ifadenin görgül olarak yanlışlanabilmesi durumunda gücünün artabileceğini ifade etmektedir. Oysa totolojik ifadeler analitik ifadeler olduğu için yanlışlanamaz. Totolojik ifadeler tanımsal olarak doğru olan ama görgül olarak anlamsız olan, ek bilgi üretmeyen, kendini tekrar eden ifadelerdir. Totolojik ifadelerde öznenin yüklemi içermesi durumu söz konusudur. Powell (2001) bu konuyu şu şekilde örneklendirmektedir: “Bekar insanlar evli değildir” ifadesinde özne zaten yüklemi içermektedir ve fiil yeni bir bilgi üretmemektedir. Tanımsal olarak doğru olan bu ifade hiçbir zaman yanlışlanamaz.

### 3.4.1. KDG'nin Yanlışlanabilme Özelliği

Priem ve Butler (2001) bir teorinin ürettiği görgül içeriğin anlam bilime ve teori olgusunun mantığına uyup uymaması bakımından değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Görgül içerik analitik önermeleri sentetik önermelerden ayıran bir özelliktir. Bir teorinin yanlışlanabilmesi analitik önermelerden ziyade sentetik önermeler geliştirebilme kapasitesi ile de ilgilidir. Analitik önermeler, doğası gereği doğru olan, yüklemde özneye ek yeni bir bilgi sunmadığı ve görgül araştırmaya ihtiyaç duymayan önermelerdir. Örneğin, güneş parlaktır önermesi görgül olarak teste ihtiyaç duymayan bir önermedir. Benzer şekilde, "bir firma verimliliğini artırıyorsa, daha yüksek bir çıktının girdiye oranına sahip olacaktır" önermesi analitik bir önermedir, çünkü verimlilik tanımı gereği çıktının girdiye oranı olarak ölçülmektedir. "Eğer yöneticiler daha yaşlıysa, o zaman riskten kaçınma eğilimindedirler" gibi sentetik ifadelerin görgül içeriğe sahip oldukları söylenir, çünkü "gerçek dünya" doğruluklarını belirlemeye ihtiyaç duyulur.

Bir önermenin özlemi ile yüklemde yeri değiştirilerek o önermenin analitik mi yoksa sentetik mi olduğu anlaşılabilir. Bu yer değişikliğine rağmen önermenin anlam hala değişmiyorsa ve anlam tanım gereği doğruysa o önerme analitik bir önermedir. KDG'nin kaynak ve kabiliyet tanımları dikkate alınarak geliştirilen önermelerden birkaçının doğasını inceleyen Priem ve Butler (2001), bu önermelerin analitik önermeler olduğunu iddia etmektedir. Örneğin "firmalara değer yaratan stratejilerin tasarlanmasını ve uygulamasını sağlayan nadir görülen örgütsel özellikler, herhangi bir mevcut veya potansiyel rakip tarafından aynı anda uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uygulama kaynağı olabilir" önermesi KDG'nin en temel önermeleri arasındadır ve bu önermede yüklemde yer alan kısım özneye yer alan

**SYAD**

**2019/2**

kısımla yer değiştirdiğinde önermenin hem anlamı değişmemekte hem de önerme teste tabi tutulmaya gerek olmadan doğru olduğu anlaşılmaktadır.

KDG içerisinde analitik önermelerin totoloji problemine yol açtığını iddia eden Priem ve Butler (2001) temel kavramların benzer şekilde tanımlandığını ve bu nedenle bu kavramlar arasındaki ilişkinin totoloji ürettiğini ifade etmektedir. Örneğin, firma performansına katkıda bulunan kaynakların değerli, nadir, kolay taklit edilemeyen ve ikamesi zor (Barney, 1991) özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Şu durumda "eğer bir kaynak değerli ve nadir ise, o zaman rekabet avantajının kaynağı olabilir" ifadesi mantıksal olarak doğrudur ancak totolojiktir (Priem ve Butler, 2001). Çünkü "değerli" kavramına atfedilen anlam çoğu kez etkinliği ve/veya verimliliği artıran kaynaklardır. Benzer şekilde "rekabet avantajı" kavramının içi de verimlilik ve/veya etkinlikteki artışlara ulaşmak olarak doldurulmaktadır.

KDG'nin kavramlarının tanımlarına ve önermelerine bakıldığında totoloji problemine yol açabilecek şekilde içinin doldurulduğu görülmektedir. KDG içerisinde alana teorik katkı sağlayan tüm öncü yaklaşımlarda firma heterojenliği varsayımı ön plana çıkmaktadır. Yani iki firma aynı kaynak ve kabiliyetlere sahip değildir. Bu varsayım tanımsal olarak doğru olmasına rağmen hem epistemolojik olarak hem de mantıksal olarak sorunlar barındırmaktadır (Powell, 2001). Powell'a göre (2001) heterojenlik varsayımı epistemolojik olarak sorundur, çünkü totolojik bir ifadedir. Hiçbir zaman iki firma tıpatıp aynı kaynak ve kabiliyetlere sahip olamayacağı için elbette birbirlerinden farklılık arz edecektir. Firma heterojenliği varsayımı hiçbir zaman yanlışlanamayacak bir varsayımdır. Mantıklı olarak sorundur, çünkü

heterojenlik varsayımına tersinden bakıldığında yani iki firma kaynak ve kabiliyetleri bakımından aynıdır (özdeşir) denildiğinde mantıksız bir durum ortaya çıkar. O zaman iki farklı firma değil de aslında tek bir firmadan bahsediyor oluruz.

### **Sonuç**

Teorik bir sistemin sahip olması gereken kriterler ışığında yapılan değerlendirmede, KDG'nin olgun bir teorik özellik gösterdiğini söylemek olanaklı görünmemektedir. KDG ilk yıllarında ağırlıklı olarak ekonomiden beslenen, daha sonraki yıllarda gittikçe sosyoloji ve psikolojiden beslenen; bir yandan stratejik yönetim alanında içeriğe ilişkin önermeler geliştiren, diğer yandan stratejik yönetimin diğer teorik tartışma konuları olan sürece, yapı-strateji ilişkisine ve büyümeye yönelik güçlü imaları olan bir çerçevedir. Bu yönleri ile ele alındığında sadece temel kavramların/yapıların her şeyi içine alacak şekilde rekabet avantajı olgusunu açıklamaya çalışmamakta, aynı zamanda strateji olgusunu tüm yönleri ile ele alan bir yaklaşım görünümündedir.

KDG'nin esasen hem strateji sürecine hem de içeriğine ilişkin ilişkin imalarına bakıldığında neden teorik bir olgunluğa ulaşmadığı da anlaşılabilir bir durumdur. KDG strateji süreciyle ilgili olarak rasyonel strateji geliştirme olasılığını tamamen ret etmemekle birlikte, tam rasyonel davranmanın niçin olanaklı olamayacağını savunmaktadır. Ancak farklı popülasyonlarda yöneticilerin rasyonalite derecesinin farklılığına ilişkin bir varsayımı dikkate almamaktadır. Benzer şekilde rekabet avantajının kaynağı olarak kaynak ve kabiliyetlere aşırı vurgu yapan KDG'nin, ülkeye özgü kurumsal çevre ve endüstrilerin rekabetçilik düzeylerini dikkate almaması, farklı popülasyonlara da

**SYAD**

**2019/2**

uygulanması gereken, genelleştirilebilme özelliğine sahip teorilerin bu özelliğine sahip olmadığı görülmektedir.

Kuşkusuz KDG, kendinden önceki strateji yaklaşımlarının inşa ettiği bilgi birikiminden de faydalanmanın avantajı ile rekabet avantajı kaynaklarının nerede aranması gerektiği, stratejinin sürecinin nasıl şekillendiği, yapı ve strateji arasındaki ilişkinin nedensel mantığı ve büyümenin dinamikleri hakkında strateji alanına kayda değer katkılar sundu. Bu katkılar hem akademik çevrelerde araştırmaların nerelerde yoğunlaşması gerektiği ile ilgili hem de pratik çevrelerde rekabet avantajının nasıl inşa edilebileceğine dair faydalı fikirler sundu. Ancak, KDG'nin bu pratik faydalarının onun pozitivist anlamda bir teori olgunluğuna ulaştığı sonucunu çıkarmamıza imkan vermez. Tartışma içerisinde değinildiği üzere, sosyal bilimlerde pozitivist anlamda olgun teorilerin varlığı zaten tartışmalıdır (Bacharach, 1989). Stratejik yönetim özelinde değerlendirildiğinde ise pozitivist bir anlayıştan ziyade, yapısalcı bilim felsefesiyle bilgi üretmenin daha mümkün ve anlamlı olduğuna dair fikirler tartışılmaktadır (Mir ve Watson, 2000). Öyle ki, stratejik yönetimde araştırmalar, eğer yapısalcı perspektifte yapılabilirse, bu araştırmalar teorisyenler dışında yöneticiler için de yeni fikirler sunabileceği iddia edilmektedir. Esas olarak teori ile bağlamı ilişkilendirecek eski teorilerin bugünkü sorunlara uygulanabilirliğini sorgulanabilecektir.

#### **KAYNAKÇA**

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Ashkanasy, N. M. (2016). Why we need theory in the organization sciences. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1126-1131.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of management review*, 14(4), 496-515.

- Bağış, M., & Hızıroğlu, M. (2018) Stratejinin Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına Yönelik Eleştirilere Dair Kategorik Bir İnceleme. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 5(1), 1-27.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *Handbook of strategic management*, 124188.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Baum, J. A., & Dobbin, F. (Eds.). (2000). *Economics meets sociology in strategic management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Bunge, M. Scientific Research I: The Search for System, Springer-Verlag, New York, 1967.
- Cetina, K. K., & Cicourel, A. V. (2014). *Advances in Social Theory and Methodology (RLE Social Theory): Toward an Integration of Micro-and Macro-Sociologies*. Routledge.
- Churchman, C. W. (1961). Decision and value theory. *Progress in operations research*, 1, 34-64.
- Cohen, B. (1980) Developing sociological knowledge: Theory and method. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Combs, J. G., & Ketchen, Jr, 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(9), 867-888.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimental experimentation: Designs and analysis for field settings*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic management journal*, 29(11), 1141-1154.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- David, R. J., & Han, S. K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic management journal*, 25(1), 39-58.
- De Witt, B. M., Strategy, R., & Process, C. (1994). Context. *An International Perspective*. West Publishing Company.
- Demsetz, H. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. *The Journal of Law and Economics*, 16(1), 1-9.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Drucker, P. (1994). The Theory of the Business, Harvard Business Review, September-October.
- Dubin, R. (1976). Theory building in applied areas. Chapter 1 in MD Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 17-39. Chicago: Rand McNally.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and decision economics*, 24(4), 291-307.

**SYAD****2019/2**

- Gibbert, M. (2006). Generalizing about uniqueness: An essay on an apparent paradox in the resource-based view. *Journal of management Inquiry*, 15(2), 124-134.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.
- Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science*. South-Western Pub.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard business review*, 43, 81-94.
- Lindblom, C. E. (1987). Alternatives to validity: Some thoughts suggested by Campbell's guidelines. *Knowledge*, 8(3), 509-520.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 418-438.
- Makadok, R. (2011). Invited editorial: The four theories of profit and their joint effects. *Journal of Management*, 37(5), 1316-1334.
- McKelvey, B. (1997). 'Quasi-natural organization science'. *Organization Science* 8: 352-380.
- McKinley, W., Mone, M. A., & Moon, G. (1999). Determinants and development of schools in organization theory. *Academy of management review*, 24(4), 634-648.
- Merton, R. K. (1968). "On sociological theories of the middle range". In *Social theory and social structure*, 39-72. New York: the Free Press,
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic management journal*, 24(10), 961-976.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament*. Simon and Schuster.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935-955.
- Nagel, E. (1979). *The Structure of Science: Problems in the Logic of Scientific Explanation*. Hackett Publishing Company.
- Nelson RR, Winter SG. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press: Cambridge.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.



- Nothnagel, K. (2008). *Empirical research within resource-based theory: A meta-analysis of the central propositions*. Springer Science & Business Media.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18(S1), 187-206.
- Ofori-Dankwa, J., & Julian, S. D. (2005). From thought to theory to school: The role of contextual factors in the evolution of schools of management thought. *Organization Studies*, 26(9), 1307-1329.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.
- Parmigiani, A., & Howard-Grenville, J. (2011). Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives. *Academy of Management annals*, 5(1), 413-453.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 251-267.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. *John Wiley & Sons, New York*.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery* (translation of Logik der Forschung) Hutchinson.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic management journal*, 22(9), 875-888.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management review*, 26(1), 57-66.
- Rudner, R. S. (1966). *Philosophy of social science*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of management*, 37(2), 468-490.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Wilson, J. (2009). *Business research methods*. *Financial Times, Prentice Hall: London*.
- Shubik, M. (1987). What is an Application and When is Theory a Waste of Time?. *Management Science*, 33(12), 1511-1522.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard business review*, 70(2), 57-69.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative science quarterly*, 371-384.
- Teas, R.K. and K.M. Palan. "The Realms of Scientific Meaning Framework for Constructing Theoretically Meaningful Nominal Definitions of Marketing Concepts," *Journal of Marketing*, (2:61), 1997, pp. 52-68.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, K. W., & Tymon Jr, W. G. (1982). Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 7(3), 345-352.

**SYAD****2019/2**

- Wacker, J. G. (2008). A conceptual understanding of requirements for theory-building research: Guidelines for scientific theory building. *Journal of Supply Chain Management*, 44(3), 5-15.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335-1368.
- Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative science quarterly*, 40(3), 385-390.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 14(4), 490-495.
- Williams, M. (1986). Do we (epistemologists) need a theory of truth?. *Philosophical Topics*, 14(1), 223-242.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.