

160784

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İŞLETMEDE TEMEL YETKİNLİKLERİ TANIMLAMA SÜRECİNDE
PORTER'İN REKABET AVANTAJI TEORİSİ TEMEL ALINARAK
STRATEJİ GELİŞTİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin MUTLUAY

Danışman: Prof. Dr. Esin CAN MUTLU

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLolar.....	V
ŞEKİLLER.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI YARATMADA DEĞER SİSTEMİ VE PORTER'İN REKABET AVANTAJI MODELİ

1.1. Rekabet Avantajının Gelişimi ve Temel Kavramları	
1.1.1. Rekabet Avantajının Gelişimi.....	3
1.1.2. Swot Analizi Kavramı.....	5
1.1.3. Rekabet Avantajının Gelişimde Kullanılan Yaklaşımlar	
1.1.3.1. Kaynak Yaklaşımı.....	7
1.1.3.2. Fırsat Yaklaşımı.....	9
1.1.4. Sektör/İş Çevresi Rekabet Analizi:Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli	12
1.1.4.1. Yeni Girişlerin Tehdidi.....	15
1.1.4.2. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit.....	18
1.1.4.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	18
1.1.4.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	20
1.1.4.5. Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti.....	21
1.1.5. İşletme Analizi.....	22
1.1.5.1. Kaynaklar.....	23
1.1.5.2. Yetenekler.....	25
1.1.5.3. Temel Yetkinlikler (Core Competence).....	27
1.2. Porter'ın Rekabet Avantajı Modeli	
1.2.1. Rekabet Avantajı.....	28
1.2.1.1. Rekabet Avantajı Kavramı.....	28
1.2.1.2. Rekabet Avantajında Değer Sistemi.....	37
1.2.2. Porter'ın Değer Zinciri.....	39
1.2.2.1. Temel Faaliyetler.....	42
1.2.2.2. Destek Faaliyetler.....	43
1.2.2.3. Değer Zincirini Tanımlama.....	45
1.2.2.4. Değer Zinciriyle Bağlantılar.....	47
1.2.2.5. Değer Zinciri ve Organizasyonel Yapı.....	49
1.2.3. Porter'ın Temel Rekabet Stratejileri.....	49
1.2.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	51

1.2.3.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	53
1.2.3.3. Odaklanma Stratejisi.....	54
1.2.3.4. Temel Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri.....	56
1.2.3.5. Temel Rekabet Stratejilerinin Riskleri.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

TEMEL YETKİNLİKLER VE TEMEL YETKİNLİKLERİN REKABET AVANTAJI YARATMADAKİ ETKİSİ

2.1. Temel Yetkinlik Kavramı

2.1.1. Temel Yetkinliğin Sağladığı İmkanlar	67
2.1.1.1. Müşteri Değeri	67
2.1.1.2. Rakiplerden Farklılık	68
2.1.1.3. Yeni Pazarlara Giriş	69
2.1.2. Temel Yetkinlik Kavramı ile İfade Edilmeyenler.....	69
2.1.3. Temel Yetkinlikler, Yetenekler ve Stratejik Hiyerarşi.....	71
2.1.4. Temel Yetkinlik Kavramında Dikkat Edilmesi Gereken Özellikler	72
2.1.4.1. Temel Yetkinlik Belirleme Listesi	73
2.1.4.2. Temel Yetkinliklerde Tepe Yönetimin Uzlaşması.....	73
2.1.4.3. Temel Yetkinliklerin Kaldıraç Etkisi	74
2.1.4.4. Temel Yetkinliklerin İşletme Çevresinde Paylaşılması	75
2.1.5. Temel Yetkinlik Türleri	75

2.2. Temel Yetkinliklerin Yönetilmesi

2.2.1. Temel Yetkinlik Perspektifi ve Temel Yetkinliklerin Yönetilmesi Süreci... 77	77
2.2.1.1. Temel Yetkinliklerin Tanımlanması	79
2.2.1.2. Temel Yetkinliklerin Oluşturulması	94
2.2.1.3. Temel Yetkinliklerin Yayılması.....	99
2.2.1.4. Temel Yetkinliklerin Korunması	100
2.2.1.5. Temel Yetkinliklerin Geçerliliği	102
2.2.2. Temel Yetkinliklerin Yönetilmesinde Önerilen Yaklaşımlar	103
2.2.2.1. İletişim Ağının Teşvik Edilmesi	108
2.2.2.2. Merkezi Gelişimlerin İlerletilmesi	109
2.2.2.3. Genel Çözümlerin Koordine Edilmesi	109
2.2.2.4. En İyi Uygulamannın Empoze Edilmesi	109
2.2.2.5. Firmaya Özgü Yolun Yaratılması	109
2.2.3. Temel Yetkinliklerin Yönetilmesinde Karşılaşılan Sorunlar ve İkilemler... 111	111
2.2.3.1. Yetkinlik Gelişimindeki İkilemler	114
2.2.3.2. Yetkinlik Yayılımındaki İkilemler	117
2.2.3.3. Yetkinlik Entegrasyonundaki İkilemler	118
2.2.3.4. Yetkinlik Kaldırıcındaki İkilemler	119
2.2.3.5. Yetkinlik Yenilenmesindeki İkilemler	121

2.3. Temel Yetkinliklerin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi

2.3.1. Tamamlayıcı Perspektif Olarak Temel Yetkinliklerin Önemi	121
2.3.1.1. Rekabet Avantajı ve Temel Yetkinlikler.....	121
2.3.1.2. Ürünler ve Temel Yetkinlikler	123
2.3.1.3. Ürünler arası Rekabet ve Firmalar arası Rekabet.....	124

2.3.1.4. Stratejik İş Birimleri ve Temel Yetkinlikler	125
2.3.1.5. Nihai Ürün Paylaşımı, Temel Ürün Paylaşımı ve Temel Yetkinlik Paylaşımı	126
2.3.2. Rekabet Avantajında Temel Yetkinliklerin Öneminin Yapısal Göstergeleri	128
2.3.3. Değer Birikimi için Katalizör Olarak Temel Yetkinlikler	134

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI VE TEMEL YETKİNLİK OLUŞUMUNDA ORGANİZASYONEL ÖĞRENME FAKTÖRÜ İLE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)

3.1. Rekabet Avantajı ve Temel Yetkinlik Oluşumunda Organizasyonel Öğrenme Faktörü

3.1.1. Organizasyonel Öğrenme Kavramı	139
3.1.2. Öğrenen Sistemler Olarak Organizasyonlar Modeli	142
3.1.3. Organizasyonel Öğrenme Yeteneğini Geliştirme Stratejileri	143
3.1.4. Bilgi Kazanımında Kullanılan Metotlar	145
3.1.4.1. İçsel Gelişim ile Bilgi Elde Etme Metodu	145
3.1.4.2. Destekli İçsel Gelişim ile Bilgi Elde Etme Metodu	146
3.1.4.3. Pazardan Bilgi Elde Etme Metodu	147
3.1.4.4. Firmalar arası İşbirliği Yolu ile Bilgi Elde Etme Metodu	147
3.1.4.5. Birleşme veya Satın Alma Yolu ile Bilgi Elde Etme Metodu	149
3.1.5. Bilgi Kazanım Metodunun Organizasyonel Öğrenme ve Temel Yetkinliklere Etkisi	150

3.2. Temel Yetkinlik Tabanlı Stratejilerde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Outsourcing

3.2.1. Outsourcing: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Genel Esası	158
3.2.2. Genel Outsourcing Modeli	159
3.2.3. İşlem Maliyeti Perspektifinden Outsourcing Objeleri	160
3.2.4. Temel Yetkinlikler Perspektifinden Outsourcing Objeleri	161
3.2.5. Bütünleştirilmiş Outsourcing Modeli	162
3.2.6. Outsourcing'in Organizasyon Yapısına Etkileri	165

3.3. Rekabet Avantajı, Temel Yetkinlikler ve Organizasyonel Öğrenme İlişkisi ile İlgili Genel Değerlendirmeler

3.3.1. Rekabet Avantajı, Temel Yetkinlikler ve Organizasyonel Öğrenme İlişkisi	167
3.3.2. Rekabet Avantajında Temel Yetkinlikler ve Porter Modelinin Bütünleştirilmesi	172

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	175
---------------------------------	-----

KAYNAKÇA	178
----------------	-----

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1. : Firma Yeteneklerine Örnekler	26
Tablo 1.2. : Temel Stratejilerin Gereklilikleri.....	57
Tablo 2.1. : Temel Yetkinlikler Gündemini Oluşturma.....	96
Tablo 2.2. : Yetkinlik Yönetimindeki İkilemler.....	114
Tablo 2.3. : Değer Birikiminde Katalizör Olarak Temel Yetkinlikler	135
Tablo 3.1. : Bilgi Kazanım Metotları	156



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1. : Swot Analizi, Kaynak Yaklaşımı ve Fırsat Yaklaşımı.....	7
Şekil 1.2. : Kaynak Yaklaşımı	9
Şekil 1.3. : Fırsat Yaklaşımı	11
Şekil 1.4. : Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli.....	14
Şekil 1.5. : Yetkinlikler Hiyerarşisi	23
Şekil 1.6. : Rekabet Avantajı ve Stratejik Bileşenler.....	29
Şekil 1.7. : Porter'ın Değer Zinciri	40
Şekil 1.8. : Temel Rekabet Stratejileri.....	51
Şekil 2.1. : Stratejik Hiyerarşi ve Yetkinlikler Hiyerarşisi	71
Şekil 2.2. : Beceri Ağacı	105
Şekil 2.3. : Temel Becerileri Yönetmede Merkezin Rolü.....	108
Şekil 2.4. : Temel Yetkinlikler ve Değerler İçin Üretim Fonksiyonu.....	133
Şekil 2.5. : Rekabet Avantajı için Bir Üretim Fonksiyonu.....	136
Şekil 3.1. : Organizasyonel Öğrenme Sistemi	141
Şekil 3.2. : Genel Outsourcing Modeli	159
Şekil 3.3. : Bütünleştirilmiş Outsourcing Modeli.....	164
Şekil 3.4. : Rekabet Avantajı, Temel Yetkinlikler ve Organizasyonel Öğrenme İlişkisi	169
Şekil 3.5. : Kaynak Yaklaşımı ve Porter'ın Rekabet Avantajı Modelinin Bütünleştirilmesi	174

ÖZET

Artan rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler için günümüzde “Rekabet Avantajı” kavramı gittikçe daha fazla önem kazanmakta ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilmesi için farklı stratejiler üzerinde durulmaktadır.

İşletmelerin başarı ile faaliyetlerini sürdürerek, rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaları ve bunun sonucunda da ortalama üstü getiri elde etmeleri ayrıcalıklı ürünler veya hizmetler geliştirerek, müşteriler için değer yaratmalarına bağlı olmaktadır. Bunun için önerilen stratejik yaklaşımlardan biri de tez kapsamında inceleyeceğimiz “Temel Yetkinlikler” kavramıdır.

Temel Yetkinlik Yaklaşımını literatüre kazandıran Gary Hamel ve C.K. Prahalad’a göre; bu değerın yaratılabilmesi, işletmelerin kendilerine özgü olan değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez temel yetkinlikler geliştirmelerine dayalıdır. Belirli bir konuda temel yetkinliğe sahip olan işletmeler, uzmanlaştıkları alan olan bu temel yetkinliklerini farklı ürünlere ve hizmetlere, farklı müşteri kesimlerine yayarak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmekte ve hatta stratejik işbirliklerinde bulunabilmektedirler.

İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için öğrenen organizasyonlar olarak zaman içinde temel yetkinlik geliştirmeleri ve sahip oldukları bu temel yetkinlikler sonucunda da, faaliyette buldukları sektörde rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılabilmesi için, işletmelerin ilk olarak işletme içi analiz ile kendi kaynak ve yeteneklerini belirleyerek temel yetkinlik geliştirmeleri ve sahip oldukları bu temel yetkinliklerine göre de dış çevredeki fırsatları değerlendirerek stratejilerini belirlemeleri önerilmektedir. Zaman içindeki değişimlere karşı temel yetkinliklerini koruyabilen ve güncelleyebilen işletmeler, rekabet avantajlarını sürdürebilmede rakiplerine karşı daha güçlü bir hale gelebilmektedirler.

ABSTRACT

Competitive Advantage has gained more importance for the companies that continue their activities in an increasing competitive environment and different strategies are analyzed in order to gain sustainable competitive advantage.

Companies can have sustainable competitive advantage against their rivals in the industry and earn above average income by developing differentiated products or services and create a superior value for the customer. One of the strategic approaches that is proposed for competitive advantage is the concept of “Core Competencies” which will be studied in this thesis.

According to Gary Hamel and C.K.Prahalad; companies can create a superior value for the customers by developing valuable, rare, inimitable and nonsubstitutable core competencies that are unique for them in the industry. When a company has a core competence, it can achieve sustainable competitive advantage and make strategic alliances by exploiting this competence to varied customer segments, products and services.

In order to obtain competitive advantage, companies should develop core competencies by becoming learning organizations. It is recommended to the companies to give priority to explore their resources and capabilities by doing internal analysis and develop core competencies, then determine their core competence based strategies according to the opportunities outside. The companies that maintain their core competencies against the changes, may become more powerful to sustain their competitive advantages in the industry.

GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederek, ortalama üstü getiri sağlayabilmeleri için, rakiplerinden ayrıcalıklı olan temel yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler temel yetkinlik geliştirmeye önem vermeli ve sahip oldukları bu temel yetkinliklere odaklanarak, uzmanlaştıkları alanlarda faaliyetlerine devam etmeli, bunun dışında kalan faaliyetleri de dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yoluyla sağlamalıdır.

İşletmelerin temel yetkinliklerini oluşturma veya geliştirme sürecinde önemli bir faktör olarak organizasyonel öğrenme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütler öğrenen sistemler olarak zaman içinde elde ettikleri bilgi, deneyim, teknoloji ve birikimleri bütünleştirerek temel yetkinlik oluşturma konusunda yol almaktadırlar.

İşletmelerin faaliyette buldukları sektörde, rakiplerine göre rekabet avantajı elde edebilmeleri, daima açık sistemler olarak pazardaki yenilikleri ve gelişmeleri takip ederek, temel yetkinlik geliştirmelerine ve bunun sonucunda da rakiplerinden farklı olan bir değer yaratabilmelerine bağlı olmaktadır. Geliştirilen bu temel yetkinliklerin de değerini yitirmemesi için, farklı ürün ve pazar alanlarına uygulanması, teknolojik ve çevresel değişimlere bağlı olarak, belli aralıklarla gözden geçirilerek güncellenmesi gerekmektedir. Bunun için de, temel yetkinlik kavramının ne olduğunun ve temel yetkinliğin anlamının organizasyon içinde tam olarak yayılmış ve öneminin kavranmış olması gerekmektedir. Başka bir deyimle; işletme içinde temel yetkinlik tabanlı bir stratejik mimari geliştirilmesi şarttır.

Tez kapsamında; rekabet avantajı kavramı ve Porter'ın rekabet avantajı modeli ile işletmelerin öğrenen sistemler olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için temel yetkinlik oluşturmaları ve elde ettikleri temel yetkinlik odaklı rekabet avantajı sonucunda, bazı faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla yürütülmesinden dolayı daha yalın, hiyerarşik olarak daha az kademeye inmiş örgüt yapıları haline gelebilecekleri incelenecektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümde; rekabet avantajı kavramı ve rekabet avantajının gelişiminde kullanılan yaklaşımlar açıklandıktan sonra, Michael Porter'ın geliştirmiş olduğu rekabet analizi modeli, değer zinciri ve temel rekabet stratejileri incelenmiştir. Rekabet konusunda en ayrıntılı araştırmaları gerçekleştiren Porter, ulusal ve uluslararası rekabet konularında günümüzün tanınmış araştırmacıları ve stratejistleri arasında yer almaktadır. Porter, "Rekabet

Stratejisi” (Competitive Strategy) ve “Rekabet Avantajı” (Competitive Advantage) adlı kitaplarında rekabet ortamını, rekabetçi güçleri, rekabeti belirleyen içsel ve dışsal faktörleri ayrıntılı olarak inceleyerek, rekabetçi stratejileri belirlemede işletmelere yol göstermeye çalışmıştır. Porter’in çalışmaları, sektör gözlemlerini ele almakta ve rekabet ortamını analiz ederek en uygun stratejileri geliştirme amacına dayanmaktadır. Porter, çalışmalarında rekabet ortamını değerlendirirken, rekabet analizi ile sektördeki fırsatlar üzerine durmuş ve rekabet avantajı yaratmanın sektördeki fırsatlara bağlı olduğunu belirtmiştir.

İkinci bölümde; temel yetkinlik (core competence) kavramı detaylı olarak incelenmiştir. Temel yetkinlik terimi ilk olarak; 1990 yılında Harvard Business School profesörleri olan Gary Hamel ve C. K. Prahalad’ın yayınladıkları “The Core Competence of the Corporation” makalesi ile gündeme gelmiş ve akademik literatüre girmiştir. Temel yetkinlikler, makalenin yayınlandığı zamandan bugüne kadar gerek iş çevresi gerekse akademik çevre tarafından yoğun ilgi görmüştür. Bu bölümde de; temel yetkinliklerin yönetimi konusu ve tamamlayıcı perspektif olarak temel yetkinliklerin önemi konuları incelenerek, temel yetkinliklerin rekabet avantajı yaratmadaki etkileri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; rekabet avantajı ve temel yetkinlik oluşumunda organizasyonel öğrenme ile dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) faktörleri ele alınmış ve temel yetkinlik oluşumunda, öğrenen sistemler olmanın gerekliliği ile temel yetkinlik tabanlı stratejilerde dış kaynaklardan yararlanmanın önemi açıklanarak, tez kapsamında incelemiş olduğumuz bu kavramlar arasındaki ilişki ile ilgili genel bir değerlendirme verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET AVANTAJINDA DEĞER SİSTEMİ VE PORTER'İN REKABET AVANTAJI MODELİ

1.1. Rekabet Avantajının Gelişimi ve Temel Kavramları

1.1.1. Rekabet Avantajının Gelişimi

Rekabet Avantajı, işletmelerin ve stratejistlerin uzun süredir odaklandıkları ve açıklamaya çalıştıkları bir kavram olarak görülmektedir. Rekabet avantajının sağlanabilmesi için stratejik yönetim perspektifinden günümüze kadar pek çok farklı strateji ve yaklaşım geliştirilmiş, sektördeki farklı rekabet unsurları için rekabetin önemi incelenmiştir.

Sektör uzmanlarınca günümüzde kullanılan strateji süreçlerinin pek çoğu 1960'larda Harvard İşletme okulunun ortaya koyduğu çalışmalara dayanmaktadır. Bu süreçler dizini içerisinde; veri toplama, değerlendirme, seçme, tanımlama ve analiz etme ile strateji geliştirmenin en iyi tanımlama aşamalarını barındırmaktadır. Strateji; rekabetçi bir çevre içerisinde işletmenin üstünlükleri ve fırsatları arasında benzerlik bulmaktır. Stratejik yönetimin en önemli kavramlarında biri olan “Swot Analizi” de bu amaç için oluşturulmuştur.¹

Strateji alanındaki diğer araştırmalar ise, evrensel kural ve kavramların tanımlanması üzerine yoğunlaşmaktadır. Michael Porter tarafından ortaya atılan teorik yapı, günümüz işletmelerinde stratejik analiz için oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Porter değişen yeni oluşan pazarlar ve mega-rekabet ortamında “stratejik düşünme”nin son derece önemli olduğuna inanmaktadır. Porter'e göre uluslararası rekabet gücünü artırmak ve pazarda sürekli gelişerek büyümek için “jenerik stratejiler”den en uygun olanı tespit edilmelidir. Porter'e göre rekabet avantajı için; pazara en düşük maliyetle ve en yüksek kalitede mal ve hizmet sunulmalı, pazara “farklı” bir ürün sunmaya çalışılmalı, en uygun pazar tespit edilerek bu alanda yoğunlaşılmalıdır.²

Porter, bir işletmenin rekabet pozisyonunu geliştirmesi için üç genel strateji tanımlamaktadır. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Porter, bir işletmenin rekabet avantajı sağladığında bu stratejiler arasından seçim yapacağını ileri sürmektedir. İşletmenin müşteri bölümlendirmesi, üretim zinciri yada coğrafi pazarlar üzerine

¹ http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=156&hit=ny.

² http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/porter.htm.

yoğunlaşması da odaklanma strateji olarak tanımlanmaktadır. Son araştırmalar bu temel stratejileri tartışmasına rağmen, genel stratejilerin bu sınıflandırması, daha fazla araştırma konusu olmuştur. Sektör analizi kavramı Porter'ın farklı rekabetçi çevreler içerisindeki yapıların anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu kavram, bir sektördeki çekici yönleri tanımlayan beş rekabet gücü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Porter, analizinde dış çevreye yönelmiş ve “Fırsat Yaklaşımı”nı savunmuştur. Porter'ın bu analizler için sunmuş olduğu beş güç modeli ve rekabet stratejileri ilerleyen kısımlarda detaylı olarak ele alınacaktır.

Diğer araştırmalar ise daha üstün bir performans için örgütsel yapıların ve değerlerin analizi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Mintzberg, karşılıklı etkileşim içerisinde olan dinamikliğin, bir örgüt içerisindeki çok sayıda güçleri izole ederek, farklı tanımlamalar içerisindeki bir örgüt yapısına yönelttiğini ifade etmektedir. Strateji araçları ve geliştirilmesi kavramları stratejilerin oluşturulması ve tanımlanması içerisinde genel bilgi oluşturmaktadır.

1980'li yıllarda araştırmacılar ve sektör uzmanları genel stratejiler yada örgüt özelliklerinin dışında açıklanamayan konulara dikkat çekmişlerdir. Araştırmacıların odak noktası rekabet stratejilerinin ve kaynakların tanımlanmasına yöneliktir. Rekabet avantajı, örgütsel kaynakları ve üstünlükleri, strateji tanımlama içerisindeki üstünlükleri, kalite, zaman, yenilik ve yaratıcılığı içermektedir. “Kaynak Yaklaşımı”nın unsurları rekabet avantajının temel kaynağı olarak strateji tanımlamasına yönelik kaynaklar ve üstünlüklerdir.³

“Kaynak Yaklaşımı”na ilk katkılar Edith Penrose (1959) tarafından yapılmıştır. Penrose; işletmelerin yönetsel birimlerden daha fazlası olduğunu, farklı kullanıcılara ve zamana yayılan üretim kaynaklarından oluşan bir bütün olduğunu savunmaktadır. Daha sonraki katkılar ise; Selznick (1975), Ansoff (1965), Andrews (1971) ve Birger Wernerfelt (1984) tarafından olmuştur. İşletmelerin uzun dönemdeki rekabetinin rakiplerinden farklı, taklit edilmesi zor olan ve ikamesi olmayan ürünler geliştirmeye dayalı olduğu görüşüne dayanan katkılar da Grant (1991), Peteraf (1993), Collis ve Montgomery (1995), Mahoney ve Pandian (1992), Barney (1991), Prahalad ve Hamel (1990-1994), Porter (1991) tarafından yapılmıştır. Literatürde çeşitli tanımlamalar ve sınıflandırmalar sunulmuştur.

Bu yazarların bazıları, kaynakları; finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, işletme ünü ve organizasyonel kaynaklar olarak homojen bir şekilde sınıflandırmıştır. (Grant,1991; Azzone,1996)

³ http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=156&hit=ny.

Diğerleri; somut kaynaklar olarak; insan, finansal veya fiziksel kaynaklar; soyut kaynaklar olarak da işletme ünü, organizasyon, bilgi veya patent şeklinde sınıflandırmışlardır. (Hall, 1992; Zahara, 1993; Collis ve Montgomery, 1995).

Bazı yazarlar da yetkinlik ve beceri kavramlarını ele almıştır. (Prahalad ve Hamel, 1989, 1994; Azzone ve Rangone, 1996; Grant, 1991; Verdin ve Williamson, 1994)⁴

Ancak “Kaynak Yaklaşımı”nın babası olarak Jay Barney kabul edilmektedir. Barney (1991); işletmelerin içsel analizi sonucu ortaya çıkacak varlıklara odaklanmış ve bu varlıkların rekabet avantajı sağlayabilmeleri için değerli, kıt, taklit edilemez ve ikame edilemez nitelikte olması gerektiğini belirtmiştir. Bu yaklaşıma dayalı görüşe göre, eğer bir işletme sürdürülebilir rekabet avantajına sahip ve dolayısı ile ortalamanın üzerinde bir başarı ortaya koyabiliyorsa, bunun nedeni rakiplere de açık olan dış fırsatlar değil işletme içinde geliştirilmiş olan bu kaynak ve yetkinliklerdir.⁵

Hem Kaynak Yaklaşımı hem de Fırsat Yaklaşımı kapsamında dış çevredeki fırsat ve tehditler ile işletme içindeki güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi için stratejik yönetimin en önemli kavramlarından biri olan “Swot Analizi” kullanılmaktadır. Bu kavram detaylı olarak aşağıda ele alınacaktır.

1.1.2. Swot Analizi Kavramı

İşletmelerin varlık nedeni, faaliyette buldukları sektörlerde rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek ve uzun vadede bunu sürdürebilmektir. Strateji yöneticileri ve araştırmacıları uzun zamandır işletmeler için rekabet avantajı kaynaklarını anlama konusu ile ilgilenmektedirler. Geleneksel olarak, bu çaba işletmenin çevresel fırsat ve tehditleri ile içsel güçleri ve zayıflıkları arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Swot Analizi olarak bilinen bu geleneksel mantık; çevresel fırsatları değerlendirebilmek ve dış tehditleri nötrleştirmek için içsel güçlerini kullanan ve zayıflıklarından kaçınan işletmelerin muhtemel olarak diğer işletmelere göre rekabet avantajı elde etmede daha başarılı olabileceklerini önermektedir.⁶

Swot Analizi, işletmelerin stratejik konumlarını incelemeye yöneticilere bir bakış açısı sunmaktadır. İşletmeler dış ve iç çevre unsurlarının analizini yaptıktan sonra elde ettikleri bilgileri belirli bir biçimde düzenlerler. Böylece, dış çevrenin işletme için yarattığı fırsat ve

⁴ Andrea Rangone, (1999), “A Resource-Based Approach to Analysis in Small-Medium Sized Enterprises”, *Small Business Economics*, Vol: 12, Kluwer Academic Publishers, ss. 233-234.

⁵ http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html.

⁶ Jay B. Barney, (1997), “Looking inside for Competitive Advantage”, Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.), *Core Competency Based Strategy*, Thomson Business Press: England, s. 13.

tehditlerle, işletme içindeki varlık ve yeteneklerin işletmeye sağladığı üstünlük ve zayıflıklar bir matris üzerinde sistematik olarak belirlenebilir.

Swot; İngilizcede'ki strenghts (üstünlükler), weaknesses (zayıflıklar), opportunities (fırsatlar), threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır.⁷

Fırsatlar; işletmenin çevresinde arzu edilen sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Pazar kesimleri, rekabetçi veya düzenleyici koşullardaki değişimler, gelişmiş alıcı veya tedarikçi ilişkileri, teknolojik değişimler, işletme için fırsatları temsil edebilir.

Tehditler; işletmenin çevresinde elverişsiz sonuçlar yaratabilecek unsurlardır ve işletmenin mevcut veya arzu edilen durumu için engel teşkil etmektedirler. Yeni rakiplerin pazara girişi, yavaş pazar büyümesi, kilit öneme sahip alıcı veya tedarikçilerin artan pazarlık gücü, teknolojik değişimler ve yeni düzenlemeler işletmenin başarısı için tehdit unsurları olmaktadır.

Üstünlükler; işletmenin hizmet ettiği veya hizmet etmeyi beklediği pazarın ihtiyaçlarına ve rakiplerine oranla sahip olduğu kaynak avantajlarıdır. İşletmeye faaliyet gösterdiği pazarda rekabet avantajı sağlayan da bu yetkinliklerdir. Üstünlükler işletmede mevcut olan kaynaklar ve yetkinliklerden ortaya çıkmaktadır.⁸

Zayıflıklar; işletmenin rakiplerine oranla etkili performansına engel olan, kaynaklar veya yetkinliklerdeki eksiklikler veya sınırlamalardır. Belirlenen zayıflıkların mutlaka giderilmesi gerekmektedir. İşletme varlık ve yetenekleri açısından zayıf ise, bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışır. İşletme zayıflıklarını gideremezse, bu takdirde zayıflıkları ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) seçeneğini tartışmaya açar.

Çevrenin yarattığı fırsatlara, işletme sahip olduğu üstünlükler ile cevap verebiliyorsa bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğü sağlama veya daha önce sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilme konusunda başarı olasılığı oldukça yüksektir.

Fırsatların bulunmasına karşın işletme zayıflıklara sahip ise, bu durumda fırsatlardan yararlanma olanağı azalmaktadır. Burada yapılması gereken işletmenin zayıflıklarını gidermektir. İşletme varlık ve yeteneklerini geliştirerek, rakiplerine yaklaşmak zorundadır. Bu mümkün olmadığı takdirde, gerekli varlık ve yeteneklerin mutlaka dış kaynaklardan temin edilmesi gereklidir. Aksi takdirde, belirli bir süre sonunda işletme rekabet üstünlüğü sağlayamamanın ötesinde, yaşamını da sürdürmekte zorlanabilir.

⁷ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Birinci Baskı, Literatür Yayınevi: İstanbul, 2004, s. 160.

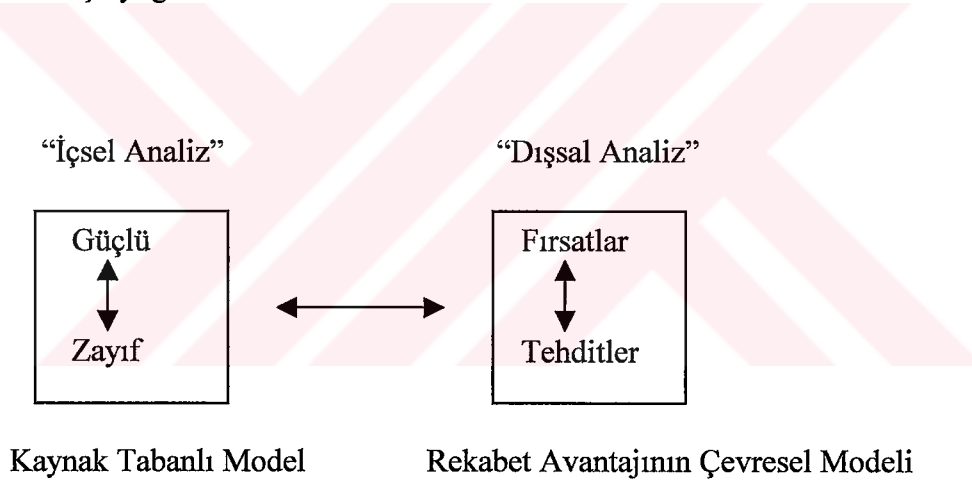
⁸ John A. Pearce II ve Richard B. Robinson Jr, **Strategic Management**, Eighth Edition, McGraw Hill: New York, 2003, ss. 134-135.

Dış çevrenin işletme için tehditler yaratması ve işletmenin üstünlüklere sahip olması durumunda, işletme yaşamını sürdürebilmek için tüm üstünlüklerini oluşturan tehditleri yok edebilmek için kullanmak zorundadır. Bu durumda, işletme sadece mevcut rekabet durumunu sürdürmek amacındadır, doğal olarak, işletme varlık ve yetenek üstünlüklerini kendini koruma amaçlı olarak kullandığından bir gelişme gösteremez.

Tehditlerin bulunduğu bir ortamda işletme zayıflıklara sahip ise, işletmenin belirli bir süre içinde faaliyetlerini terk edebileceğini söylemek yanlış olmaz. Zayıflıkların üstünlüğe dönüştürülmesi ile ilgili çabalar sonuç verse bile, bu üstünlükler işletmenin mevcut durumunu korumaya yönelik olarak kullanılacaktır.⁹

Swot Analizi, stratejik analizler için yardımcı olarak bir çok şekilde kullanılabilir. Genel olarak kullanılan yol ise; işletmenin kaynaklarının sistematik olarak belirlenmesine rehberlik etmek için bir çatı oluşturmaktır.

Şekil 1.1; Geleneksel Swot Analizi, Kaynak Yaklaşımı ve Fırsat Yaklaşımı Modeli arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 1.1: Swot Analizi, Kaynak Yaklaşımı ve Fırsat Yaklaşımı Modeli

Kaynak: Jay Barney, (1991), “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, *Journal of Management*, , Vol:17, No:1, s. 100.

⁹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., ss. 161-163.

1.1.3. Rekabet Avantajının Gelişiminde Kullanılan Yaklaşımlar

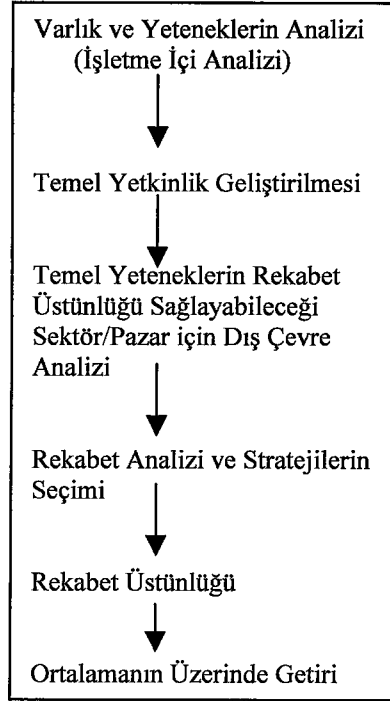
1.1.3.1. Kaynak Yaklaşımı

Her ne kadar Swot analizi çerçevesi bize çevresel analizi anlatsa da, bu olayın sadece yarısı olarak görülmektedir. Rekabet avantajının kaynaklarının tam olarak anlaşılması, aynı zamanda firmanın içsel güç ve zayıflıklarının analiz edilmesini de gerekli kılmaktadır. İçsel güçlerin çevresel analizlerle entegre edilmesi çoğu firmanın rekabet avantajı kaynaklarının değerlendirilmesinde görülmektedir. Bazı işletmeler faaliyet gösterdikleri yüksek tehditli, düşük fırsatlı çevreye rağmen rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu firmaların rekabetçi çevrelerinin en dikkatli ve komple bir analizi bile tek başına bu firmaların başarılarını açıklayamamaktadır. Bu açıklamalar aynı zamanda firmaların rekabet avantajlarının kaynakları olarak içsel özelliklerini yani güçlü yönleri ile zayıflıklarını da içermelidir. Bu içsel özellikler ise *kaynaklar* ve *yetenekler* (*beceriler*) olarak adlandırılmaktadırlar.

Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri; Jay Barney'nin yapmış olduğu ayrıma göre firmanın müşterilerine hizmet veya ürün ulaştırması, üretmesi ve geliştirilmesinde kullanılan tüm fiziksel, insani ve organizasyonel varlıklarını kapsamaktadır. Finansal kaynaklar; borçları, alacakları ve benzerlerini içermektedir. Fiziksel kaynaklar; işletmede kullanılan fiziki teknolojiyi, makineleri, üretim tesisleri, coğrafi yerleşim, materyallere ulaşım ve binaları içermektedir. İnsan kaynakları; işletmede çalışanların ve yöneticilerin eğitim, deneyim, bilgi, yargı, risk alma becerisi ve bireylerin zekalarını içermektedir. Organizasyonel kaynaklar ise firmanın geçmişi, ilişkiler, güven, firmadaki bireylerin oluşturduğu grupların kültürü, firmanın biçimsel raporlama yapısı, açık yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikalarını içermektedir.¹⁰

Kaynak Yaklaşımı, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için sahip oldukları kaynakları geliştirmelerini ve kullanmalarını önermektedir. Bu yaklaşım, dikkati işletmelerin kendi iç çevrelerinin analizi sonucu ortaya çıkacak olan varlık ve yeteneklere çekmektedir. İşletmelerin sahip oldukları bu varlık ve yetenekler nadir, değerli, ikame edilemez ve başkaları tarafından kolaylıkla elde edilemez veya uygulanamaz özellikteyse, bunlar "*temel yetkinlikler*" olarak adlandırılır ve işletmelerin sektörlerinde rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olur. Şekil 1.2 Kaynak Yaklaşımının aşamalarını göstermektedir.

¹⁰ Barney, a.g.m., s. 14.



Şekil 1.2. Kaynak Yaklaşımı

Kaynak: Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Birinci Baskı, Literatür Yayınevi: İstanbul, 2004, s. 75.

Bu yaklaşıma göre, işletmeler öncelikle kaynaklarını ve yeteneklerini ortaya çıkarmalı ve bunları geliştirerek rakiplerine üstünlük sağlamalıdır.¹¹

Son yapılan araştırmalar göstermiştir ki; hem sektör analizi hem de içsel analiz zaman içinde işletmenin performansını etkilemektedir. O nedenle dış analiz olarak adlandırılan sektör analizini içeren Fırsat Yaklaşımının da incelenmesi gerekmektedir.

1.1.3.2. Fırsat Yaklaşımı

1960'lardan 1980'lere kadar dış çevre işletmelerin başarılı olması için en önemli faktör olarak görülmekteydi. Bu yaklaşıma göre; işletmenin faaliyette bulunmayı seçtiği sektör, işletme performansı üzerinde yöneticilerin işletme içinde yaptıkları tercihlerden daha güçlü bir etkiye sahiptir. İşletmenin performansının öncelikli olarak, ölçek ekonomisi, pazara giriş engelleri, ürün farklılığı, çeşitlenme gibi sektör özelliklerine bağlı olduğu düşünülmektedir.

¹¹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., ss. 75-76.

Bu yaklaşım; dış çevrenin, işletmenin ortalama üstü getiri elde etmesini sağlayan stratejileri belirlemede baskılara ve kısıtlamalara yol açtığını savunmaktadır. Belirli bir sektörde veya kesimde rekabet eden işletmelerin benzer stratejik kaynakları kontrol edebildiği varsayılmaktadır.

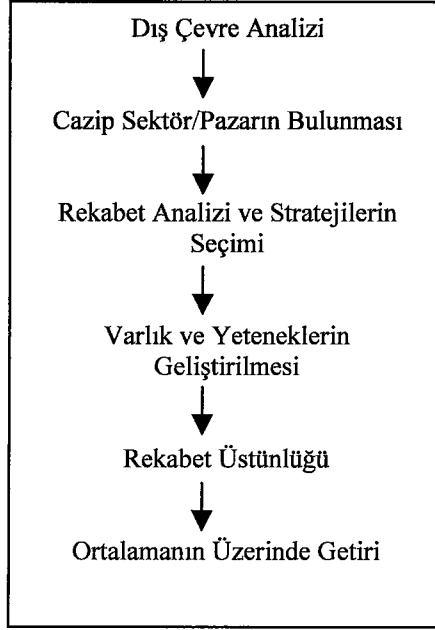
Porter'ın sektörlerde rekabet analizi için geliştirmiş olduğu “*Beş Güç Modeli*” işletmelere yardımcı olmaktadır. Rakipler arasındaki rekabet, yeni işletmelerin pazara girişi, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünü içeren bu modeli işletmeler sektörün potansiyel karlılığını anlayabilmek ve rekabetçi bir pozisyon elde edebilmek için strateji geliştirmek amacıyla kullanmaktadırlar.¹²

Bu durumdan hareketle, bu yaklaşımda işletmelerin ortalamanın üzerinde getiri elde etmek istemeleri halinde öncelikle dış çevre analizi yapıp cazip bir sektör bulmaları gerekmektedir. Cazip bir sektör bulunduktan sonra, işletme bu sektöre girecek ve rekabetçi stratejiler geliştirerek ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya çalışacaktır. Rekabetçi stratejiler sektördeki rekabet analizi çalışmasının sonucuna göre yapılacaktır.

Porter'ın sunmuş olduğu bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Bu stratejiler de ilerleyen bölümler de detaylı olarak açıklanacaktır.

Şekil 1.3 Fırsat Yaklaşımını göstermektedir.

¹² Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management**, Sixth Edition, Thomson South-Western: Ohio, 2005, ss. 15-16.



Şekil 1.3. Fırsat Yaklaşımı

Kaynak: Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Birinci Baskı, Literatür Yayınevi: İstanbul, 2004, s. 75.

Rekabetçi stratejiler seçildikten sonra işletme rekabete başlayacaktır. Stratejiler için gerekli varlıklar ve yetenekler geliştirilecek ve uygulamalar sonucu işletme ortalama üstü getiriye ulaşabilecektir.¹³

Bu yaklaşım, işletmenin sahip olduğu içsel kaynaklar ve yeteneklerden ziyade dışsal özelliklere odaklanmayı önermektedir. Yapılan araştırmaların sonuçları bu yaklaşımı desteklemektedir. Araştırmalara göre, işletme karlılığının %20'si sektör tarafından açıklanabilmektedir. Diğer bir deyimle işletme karlılığının %20'si faaliyette bulunulan sektör veya sektörler tarafından belirlenmektedir. Bununla beraber, karlılıktaki değişimlerin %36'sı işletme özelliklerine ve faaliyetlerine bağlıdır. Araştırma sonuçları, hem çevre hem de işletme özelliklerinin karlılık seviyesinin belirlenmesinde önemli rol oynadığı görüşünü desteklemektedir.

İşletmeler pazar faaliyetlerinin ve kaynakların bir bütünü olarak görülmektedir. Pazar faaliyetleri fırsat yaklaşımının detaylı olarak uygulanması ile anlaşılmaktadır. İşletme kaynakları, yetenekleri ve temel yetkinliklerinin gelişimi ve etkili kullanımı da kaynak temelli

¹³ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 75.

modelin uygulanması ile daha iyi anlaşılır. Sonuç olarak, yöneticiler en etkili stratejiyi geliştirebilmek için her iki modeli de entegre etmelidirler.¹⁴

1.1.4. Sektör / İş Çevresi Rekabet Analizi: Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli

Sektör, ikame ürünler üreten işletme gruplarından oluşmaktadır. Rekabet yarışında bu işletmeler birbirlerini etkilemektedirler. Genel çevreye kıyasla, sektör çevresi işletmenin stratejik rekabeti ve ortalama üstü gelir elde etmesinde daha dolaysız bir etkiye sahiptir. Sektör rekabetinin yoğunluğu ve potansiyel karlılığı rekabetin beş gücünün fonksiyonudur.¹⁵

Porter, işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörü iş çevresinde bulunduğunu, dolayısıyla iş çevresindeki bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir.¹⁶

Rekabet; firmaların başarı veya başarısızlığının temelinde yer almaktadır. Rekabet; firmanın performansına katkıda bulunabilecek yenilikler, kültür veya iyi uygulama gibi faaliyetlerin uygunluğuna karar vermektedir. Rekabet stratejisi; sektör rekabetine karar veren güçlere karşı karlı ve sürdürülebilir pozisyon kurma çabasındadır.

Rekabet stratejisi seçiminin altında yatan iki temel soru vardır. İlki; uzun dönemli karlılık için sektörlerin çekiciliği ve buna karar veren faktörlerdir. Her sektör sürekli karlılık için eşit fırsatlar sunmaz ve sektörün kendi doğal karlılığı, firmanın karlılığına karar vermede önemli bir bileşendir. Rekabet stratejisinde ikinci temel soru ise; sektörde nispi rekabetçi pozisyonun determinantlarıdır. Çoğu sektörlerde, sektörün ortalama karlılığının ne olduğuna bakılmaksızın, bazı firmalar diğerlerinden daha fazla karlılığa sahiptir.¹⁷

Hiçbir soru, rekabet stratejisinin seçimine rehberlik etmede tek başına yeterli değildir. Çok çekici bir sektördeki firma, eğer zayıf bir rekabet pozisyon seçmiş ise çekici bir kar elde edemeyebilir. Tam tersine; çok mükemmel bir rekabet pozisyonundaki firma, çok karlı olmayan zayıf bir sektörde olabilir ve pozisyonunu genişletme çabaları az bir fayda sağlayabilmektedir. Sektör çekiciliği ve rekabet pozisyonunun değişmesi sorularının her ikisi de dinamiktir. Sektörler zaman içinde daha fazla veya daha az çekici hale gelirler ve rekabet

¹⁴ Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., ss. 15-17.

¹⁵ A.g.e., s. 52.

¹⁶ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 95.

¹⁷ Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press: New York, 1985, s. 1.

pozisyonu rakipler arasında bitmeyen bir mücadeleyi yansıtır. Denge periyotları, rekabet hareketleri ile aniden sonlandırılabilir.

Hem sektör çekiciliği hem de rekabet pozisyonu işletme tarafından şekillendirilebilir ve rekabet stratejisini heyecanlı ve mücadeleyi yapan da budur. Sektör çekiciliği, firmanın üzerinde az bir etkiye sahip olduğu faktörlerin bir yansıması iken; rekabet stratejisi sektörü daha az veya fazla çekici yapmada önemli bir güce sahiptir. Aynı zamanda, bir firma sektördeki pozisyonunu strateji seçimi ile kolayca geliştirebilir veya yok edebilir. O halde, rekabet stratejisi sadece çevreye cevap vermez aynı zamanda çevreyi firmanın yararına uygun olarak şekillendirmeyi de çabalar.¹⁸

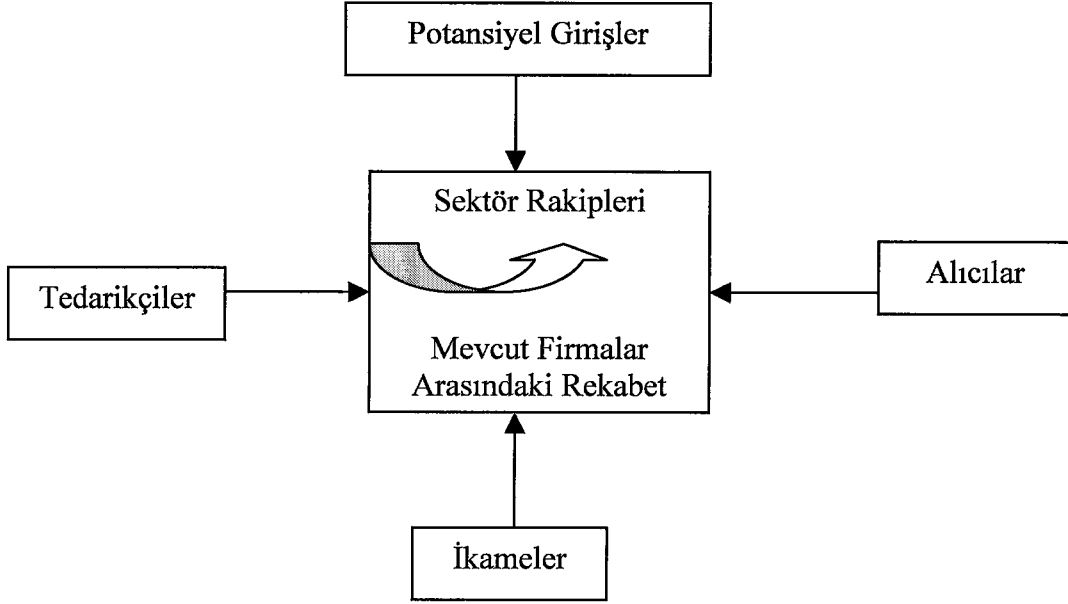
Rekabet avantajı temel olarak; firmanın yaratma maliyetini aşan, alıcıları için yaratabildiği değerden büyüme. Değer; alıcıların ne ödemek istedikleri, üstün nitelikli değer ise eşit faydalar için rakiplerden daha az fiyat sunmak veya yüksek fiyatı dengelemekten daha fazla tek, firmaya özel fayda sağlamaktır. Rekabet avantajının iki temel türü vardır; maliyet liderliği ve farklılaştırma. Rekabet, faaliyet alanının seçimi veya firmanın faaliyetlerinin kümesi, rekabet avantajına karar vermede güçlü bir role sahiptir.

Firmanın karlılığındaki ilk temel determinant, sektör çekiciliğidir. Rekabet stratejisi, sektör çekiciliğine karar veren kuralların gelişmiş anlayışından büyümelidir. Rekabet stratejisinin en önemli amacı, bu kuralları işletmenin yararına değiştirmek ve onlarla baş edebilmektir.¹⁹

Bir sektörde; yerli veya uluslararası olsun, hizmet üretiyor veya ürün üretiyor olsun rekabetin kuralları beş rekabetçi güç ile somutlaşmıştır. Bunlar; yeni rakiplerin girişi, ikame tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabettir. Beş Rekabetçi Güç Şekil 1.4'de gösterilmektedir.

¹⁸ Porter, a.g.e., ss. 2-3.

¹⁹ A.g.e., s. 4.



Şekil 1.4. Sektör Karlılığına Karar Veren Beş Rekabetçi Güç

Kaynak: Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press: New York, 1985, s. 5.

Belirli bir sektörde, bu beş gücün hepsi eşit öneme sahip olmayacaktır ve belirli önemli yapısal faktörler de farklılık gösterecektir. Her sektörün kendine özgü bir yapısı vardır. Beş Faktör Çerçevesi; işletmeye kendi sektöründe kritik olan faktörleri görmesini sağladığı gibi, kendisinin ve sektörünün karlılığını geliştirecek stratejik yenilikleri de tanımlamasına yardımcı olmaktadır.

Beş Faktör Çerçevesi, sektörde rekabet etmede yeni yollar bulma yaratıcılığını elimine etmez. Onun yerine; uzun dönemli karlılık için en önemli olan sektör yapısı yönlerine doğru, yöneticilerin yaratıcı enerjilerini kanalize eder.²⁰

Firmalar çoğunlukla sektör yapısı için uzun dönemli sonuçları dikkate almadan stratejik seçimler yaparlar. Eğer bir hareketleri başarılı olursa, rekabet pozisyonlarında bunu bir kazanç olarak görürler ancak bu sonuçların rekabetteki reaksiyonunu beklemede başarısız olurlar.

Firmaların sektör yapısını şekillendirme becerisi, sektör liderlerinin omzuna bir yük yüklemektedir. Liderlerin davranışları ve faaliyetleri; alıcılar, rakipler ve tedarikçiler üzerindeki etkilerinden dolayı, yapı üzerinde oransız bir etkiye sahip olabilir. Aynı zamanda

²⁰ Porter, a.g.e., s. 7.

liderlerin geniş pazar paylaşımları sektör yapısında değişen her şeyin onları da etkileyeceğini garanti eder. O halde; bir lider kendi rekabet pozisyonunu bir bütün olarak sektör sağlığına karşı dengede tutmalıdır. Çoğunlukla liderler kendileri için daha fazla rekabet avantajı aramaktan ziyade sektör yapısını koruma veya geliştirme konusunda faaliyette bulunma konusunda daha zenginlerdir.²¹

Beş Faktörün her biri detaylı olarak aşağıda incelenecektir.

1.1.4.1. Yeni Girişlerin Yarattığı Tehdit

İşletmenin iş çevresinin çekiciliği aynı iş alanına başka firmalarında girebilmesini teşvik etmektedir. Stratejik analiz süreci sırasında çevresel fırsatlar incelenirken cazip sayılan iş sahalarına birçok yeni firma girmek isteyebilir. Gelişim hızı ve karlılık derecesinin yüksek, rekabet şiddetinin düşük olduğu büyüme evresindeki sektörler cazip sektörler olarak kabul edilir.²²

Araştırmalar işletmelerin yeni rakipleri tanımlama konusunda zorlandıklarını göstermektedir. Yeni girişleri tanımlamak önemlidir çünkü potansiyel rakipler mevcut işletmelerin pazar payını tehdit edebilir. Bu tehdidin nedenlerinden biri, yeni girişlerin ilave üretim kapasitesi getirmesidir. Ürün veya hizmete olan talep artmadıkça, ilave üretim kapasitesi müşterilerin maliyetlerini düşürmekte ve işletmelerin gelirini azaltmaktadır. Çoğunlukla, yeni girişlerin geniş pazar payı elde etme arzuları vardır. Sonuç olarak, yeni rakipler mevcut işletmeleri daha etkili ve verimli olmaları ve yeni boyutlarda rekabet etmeyi öğrenmeleri konusunda zorlayabilirler.

Cazip bir sektöre girme arzusunda olan işletmeler, sektöre giriş engellerine ve rakiplerin karşı davranışlarına dikkat etmelidirler. Mevcut rakipler sektöre giriş için engeller geliştirmeye çalışırlar. Tersine, potansiyel girişler de, sektöre giriş engellerinin belirsiz olduğu pazarları ararlar. Giriş engellerinin yokluğu sektöre yeni giren işletmenin karlı bir şekilde faaliyette bulunma olasılığını artırır. Farklı türlerde giriş engelleri bulunmaktadır.²³

Sektöre giriş engellerini şöyle sıralayabiliriz;

²¹ Porter, a.g.e., s. 8.

²² Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 96.

²³ Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., ss. 52-53.

- ***Ölçek Ekonomisi***

Belirli bir zaman diliminde üretilen ürünün miktarı arttıkça, her birimin üretim maliyeti de düşmektedir. Ölçek ekonomisi; pazarlama, üretim, araştırma geliştirme ve satın alma gibi bir çok iş fonksiyonunda geliştirilebilir. Ölçek ekonomisinin artması, işletmenin esnekliğini arttırmaktadır. Sektöre yeni girenler bu aşamada bir ikileme karşılaşmaktadırlar.²⁴

- ***Dağıtım Kanallarına Ulaşım***

Sektöre yeni girmiş olan firmanın, ürününün dağıtımını garantiye alma ihtiyacına dayalı bir giriş engeli yaratılabilir. Ürün için mantıklı dağıtım kanallarının sektörde yer edinmiş firmalar tarafından halihazırda kurulmuş olması düzeyine bağlı olarak, yeni firmanın, karları azaltan, fiyat kırma ve işbirliğine yönelik reklam indirimleri ve benzerleri yoluyla, dağıtım kanallarını ürününü kabul etmeye ikna etmesi gerekir.²⁵

Sektör katılımcıları zamanla etkili dağıtım kanalları geliştirirler. İşletme, dağıtımçıları olan ilişkisini bir kere geliştirdiğinde, dağıtımçıları için değiştirme maliyetini yaratmak amacıyla bu ilişkiyi büyütür. Dağıtım kanallarına ulaşmak yeni girenler için önemli bir engel olabilir. Sektörde bir dağıtım kanalına ulaşmak zor ve maliyetli olabilmektedir. Hatta bu engel bazı durumlarda o kadar yüksektir ki; bunu aşabilmek için sektöre giren yeni işletmeler, 1950'lerde saat sektöründe Timex'in yapmış olduğu gibi, kendi dağıtım kanallarını kurmak zorunda kalabilirler.²⁶

- ***Sermaye Gereksinimi Yüksekliği***

Yeni bir sektörde rekabet etmek işletmenin yatırım yapmak için kaynaklara sahip olmasını gerektirir. Fiziksel kaynaklara ek olarak, pazarlama faaliyetleri ve diğer kritik iş fonksiyonları için sermayeye ihtiyaç duyar. Yeni bir sektörde rekabet etmek cazip görünse de, pazara başarılı bir giriş yapmak için gerekli olan sermaye pazar fırsatını değerlendirmek için uygun olmayabilir.²⁷

²⁴ Pearce ve Robinson, a.g.e., s. 70.

²⁵ Michael Porter, **Rekabet Stratejisi**, çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık: İstanbul, 2003, s. 12.

²⁶ Pearce ve Robinson, a.g.e., s. 71.

²⁷ A.g.e., s. 71.

Örneğin, Xerox işletme sermayesi ihtiyacını önemli miktarda artıracak bir seçenek olarak, fotokopi makineleri satmak yerine kiralamayı seçerek, fotokopi makineleri sektöründe giriş için temel bir sermaye engeli yaratmıştır.²⁸

- ***Mevcut Markalara Bağımlılık ve Ürün Çeşitliliği***

Zaman içinde, müşteriler satın aldıkları ürünün tek ve özel olduğuna inanırlar. Bu inanç; işletmenin müşterilerine sunduğu hizmetten, etkili reklam kampanyalarından veya ürünü, hizmeti pazarlamadaki başarısından doğabilir. Coca-Cola, PepsiCo gibi firmalar ve dünya çapındaki otomobil üreticileri, potansiyel müşterilerini ürünlerinin farklılığına ikna etmek için büyük reklam kampanyaları düzenlemektedirler. Sektörde mevcut işletmeler ürünlerini farklılaştırmış ve marka bağımlılığı yaratmışlarsa, bu durum yeni girişler için önemli bir engeldir.²⁹

- ***Mevcut İşletmelerin Maliyet Avantajları***

Sektörde yer edinmiş firmalar, büyüklükleri ve ulaştıkları ölçek ekonomileri ne olursa olsun, sektöre yeni girecek firmalar tarafından taklit edilemeyecek maliyet avantajlarına sahip olabilirler. Markalı ürün teknolojisi, hammaddelere rahat erişim, elverişli yerler ve devlet desteklerini bu maliyet avantajlarına örnek verebiliriz.³⁰

- ***Tedarikçi / Ürün Değişirme Maliyeti***

Müşterilerin bir defaya mahsus farklı bir tedarikçiden satın almaları durumundaki maliyettir. Bazı durumlarda bu maliyet düşük olmaktadır. Üreticiler tarafından yeni bir ürünü üretme kararı nihai tüketiciler için yüksek değişim maliyeti yaratmaktadır. Bu durumda sektöre yeni giren işletmelerin pazarda eski tedarikçilerle çalışan müşterileri kendilerine çekmesi zordur. Örneğin, havayolu şirketlerinin müşteri sadakati yaratmak için geliştirmiş oldukları bedava uçuş puanı vermek gibi uygulamaların amacı da müşterilerin değişirme maliyetlerini yükseltmektir.³¹

²⁸ Porter, **Rekabet Stratejisi**, s. 11.

²⁹ Pearce ve Robinson, a.g.e., s. 71.

³⁰ Porter, **Rekabet Stratejisi**, s. 13.

³¹ Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s. 56.

- **Hükümet Politikaları**

Lisans ve izin gibi düzenlemelerle hükümetler de sektöre giriş engelleri yaratabilirler. Ayrıca bazı durumlarda hükümetler sektördeki hizmet kalitesini veya mevcut işgücünü korumak amacıyla da girişleri kısıtlayabilirler.³²

Rakiplerin Karşı Davranışları

Sektöre yeni giren işletmeler aynı zamanda mevcut işletmelerin tepkileriyle de karşılaşabilirler. Mevcut firma sektörde önemli bir paya sahipse, alternatifi olmayan değerlere sahipse ve sektör büyümesi yavaş veya kısıtlı ise, yeni girenlere karşı bu tarz misillemeler olabilir. Sektörde mevcut işletmelerin hizmet etmediği bir pazar nişi bulmak, yeni girenlerin bu engeli aşmalarına yardımcı olur.

Örneğin; Honda Amerika pazarına ilk olarak girdiğinde, Harley-Davidson'un ihmal ettiği küçük motorlu motosikletlere odaklandı. Bu göz ardı edilen nişi hedefleyerek, Honda rekabetten sakındı. Kendi pozisyonunu sağlamlaştırdıktan sonra ise, gücünü daha büyük motosikletler sunarak ve daha geniş bir pazarda rekabet ederek rakiplerine karşı atağa geçmek için kullandı.³³

1.1.4.2. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

İkame ürünlerin varlığı, fiyat düzeyini sınırladıklarından dolayı sektörün karlılığını ve cazibesini azaltırlar. İkame ürünlerin tehdidi; alıcıların ikame ürün satın alma isteklerine, ikame ürünün kalitesine, başarısına ve fiyatına, ikame ürün satın almanın değişim maliyetine bağlıdır.³⁴

1.1.4.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler; sektöre hammadde ve diğer ürünleri sağlayan işletmelerdir. Tedarikçilerden satın alınan ürünlerin maliyeti işletmenin karlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Pazar gücü yüksek tedarikçiler işletmeyle ilişkilerinde her zaman kendi kararlarını

³² Pearce ve Robinson, a.g.e., s. 71.

³³ Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s. 56.

³⁴ http://www.tutor2u.net/business/strategy/porter_five_forces.htm.

kabul ettirebilecek, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayacaktır. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise, bu durumda işletme tedarikçilerle olan ilişkilerinde arzu ettiği konuları tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir.

Tedarikçilerin pazarlık gücü sektördeki bazı koşullara bağlıdır.

- *Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması:* Böyle bir durumda alternatif ürünlerin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.
- *Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği:* İşletme girdilerini yeni tedarikçilerden satın almak istemesine rağmen, yeni tedarikçiye geçişin “bir kereye mahsus değiştirme maliyeti” yüksek ise bunu gerçekleştiremeyebilir. Bu durumda da mevcut tedarikçinin pazarlık gücü yükselecektir.
- *Tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması:* İkame mal alternatifinin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltir.
- *Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutmaması:* İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yaptığı satışların çok düşük düzeylerde olması, tedarikçinin bu sektörü önemli bir sektör olarak görmemesine neden olmaktadır. Bu durum da kendini pazarlık yapma zorunluluğunda hissetmeyen tedarikçinin pazarlık gücü yükseltmektedir.
- *Tedarikçinin, ürünlerini sattığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı:* Güçlü bir tedarikçinin mal sattığı sektöre girebileceği düşüncesi sektörde mal alan firmaları tedarikçi ile fazla uğraşmamak eğilimine sokmaktadır. Bu durum da tedarikçinin gücünün yüksek olduğunu göstermektedir.³⁵

³⁵ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 97.

1.1.4.4. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Alıcılar satın aldıkları ürünün maliyetini aşan değeri ödemeye istekli olmalıdırlar aksi takdirde sektördeki işletmeler varlıklarını devam ettiremezler. Sektör yapısı sadece alıcı ihtiyaçlarından dolayı var olmaktadır. Firmanın müşterisinin ihtiyacını bir kez tatmin etmiş olması, işletme ve müşteri arasında sürekli ve karlı bir ilişkinin devam etmesini garanti etmemektedir.³⁶

Müşteriler; düşük fiyatlar, daha fazla kalite veya hizmet talebi için sektördeki işletmeler üzerinde etkili olabilirler. Alıcı gücü, ikame tehdidinde karşı yaptığı gibi firmanın karşılayabileceği fiyatları, maliyet ve yatırımı da etkiler çünkü güçlü alıcılar pahalı hizmet talep ederler.

Alıcı ihtiyaçlarını tatmin etmek sektör karlılığı için öncelikli zorunluluk olabilir ancak kendi içinde yeterli değildir. Karlılığa karar vermedeki önemli soru; firmaların alıcılar için yarattıkları değeri koruyup koruyamadıkları veya bu değerini rakipler tarafından rekabet edilip edilemediğidir. Yeni firmaların sektöre girip değer ile rekabet etmeleri, daha düşük fiyatlar aracılığıyla bu değeri alıcıya ulaştırmaları veya rekabet maliyetlerini arttırmaları gibi tehditlerle yeni girişler diğer firmaların yarattığı bu değeri yok edebilir.³⁷

Firmalar karlarını arttırmak isterken, müşteriler ise ürünleri mümkün olan en düşük fiyattan satın almak isterler. Müşteriler maliyetlerini azaltmak için, daha yüksek kalite, daha iyi hizmet ve daha düşük fiyat için pazarlık ederler. Bunlar da ancak sektördeki firmalar arasındaki rekabeti cesaretlendirerek sağlanabilir. Müşterilerin pazarlık gücü aşağıdaki durumlarda yüksek olmaktadır;

- Müşterilerin alım gücü sektörün toplam çıktısında önemli bir orana sahipse,
- Müşterilerin ürünü değiştirme maliyeti düşükse,
- Satın alınan ürünler standart ve sektörde kolayca bulunabilir düzeyde ise yüksektir.³⁸

³⁶ <http://www2.umist.ac.uk/construction/intranet/teaching/protect/map/comman/lecture1a.pdf>.

³⁷ Porter, **Competitive Advantage**, s. 9.

³⁸ Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s. 57.

1.1.4.5. Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Geleneksel olarak işletmelerin rekabet analizini odakladığı grup rakipler ve aralarındaki rekabetin şiddetidir. Her sektörde genel olarak aynı veya benzer ürünleri aynı müşterilere satmaya çalışan ve bu nedenle birbirleriyle rekabet içinde olan işletmeler bulunmaktadır. Bu rekabetin şiddeti bazen çok yüksek, bazen de düşük olabilmektedir.

Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aşağıdaki koşullara bağlıdır;

- *Sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı:* Sektörde aynı yetenek ve kapasitede çok sayıda işletme varsa bunlar arasındaki rekabet şiddetlidir.
- *Pazarda büyüme hızının düşük olması:* Faaliyette bulunulan pazarın büyüme hızı düşük ise veya daralan bir pazar söz konusu ise, bu durumda işletmelerin, en azından daralan pazarda mevcut durumlarını koruyabilmek için yapacakları agresif hareketler aralarındaki rekabet şiddetini yükseltecektir.
- *Sektörden çıkma engelleri:* Sektörün ve ana pazarın çekiciliğini yitirmesi sonucu bazı firmalar sektörden ayrılmak isteyecektir. Sektörü terk eden işletmeler nedeniyle doğal olarak rekabet şiddeti azalacaktır. Ancak işletmenin yatırımlarının ve varlıklarının son derece özel olması, başka bir sahada kullanılamaması, işi bırakmanın maliyetinin yüksek olması gibi nedenlerle işletme arzu etse bile işini bırakamayabilir veya sektörü terk edemeyebilir. Bu gibi durumlarda isteksiz de olsa işletmeler için tek yol mevcut etkinliklerini sürdürmesidir. Bu durumda ister istemez sektördeki rekabeti arttıracaktır.
- *Standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünler:* Çok sayıda standart malın ve üreticisinin bulunduğu sektörlerde işletmeler arası rekabetin şiddeti yüksektir. Kendini veya ürününü farklılaştırabilen işletmeler daha düşük bir rekabet ile karşılaşılır.³⁹

³⁹ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 100.

1.1.5. İşletme Analizi

Stratejistler işletmenin dış çevresindeki faktörlerin analizini yaparak çevredeki olası fırsat ve tehditleri belirlemeye çalışmaktadırlar. Dış çevre analizi ile birlikte işletme kendi içine dönerek işletme analizini gerçekleştirmelidir. İşletmenin iç analizi stratejik yönetimde de önemli bir konudur. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekleri ile ilgilidir.⁴⁰

Global ekonomideki bir çok faktör, işletmelerin uzun zaman boyunca sürdürebilecekleri rekabet avantajı sağlamalarını zorlaştırmaktadır. Bu durumda, işletmeler rakiplerinden daha uzun sürdürülebilir olan avantajlar yaratmayı denemektedirler. Böyle bir rekabet avantajı geliştirme olasılığı, işletmeler kendi kaynaklarını, yeteneklerini ve temel yetkinliklerini kullandıklarında daha fazladır.⁴¹

İşletme analizi; özetle, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri belirleme sürecidir. İşletmenin ne durumda olduğu ve nelere sahip olduğu bu analizde ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda, sahip olunan varlık ve yeteneklerin, rakiplerin varlık ve yeteneklerine göre ne durumda oldukları anlaşılacaktır. Dış çevreyi analiz ederek işletmeler, neyi yapmayı seçeceklerine karar verirler, işletme analizi ile de neyi yapabileceklerini belirlerler.

Kaynaklar, yetenekler ve temel yetkinlikler rekabet avantajını oluşturan karakteristiklerdir. Kaynaklar; firma yeteneklerinin kökenindedir. Yetenekler ise, rekabet avantajını oluşturan temel yetkinliklerin kökünde yer almaktadır. Kaynaklar ve yeteneklerin kombinasyonu temel yetkinlik yaratmak için yönetilmektedir.⁴²

Bunları belirttikten sonra, varlık, yetenek ve temel yetkinlik kavramlarını sırayla açıklamaya çalışacağız.

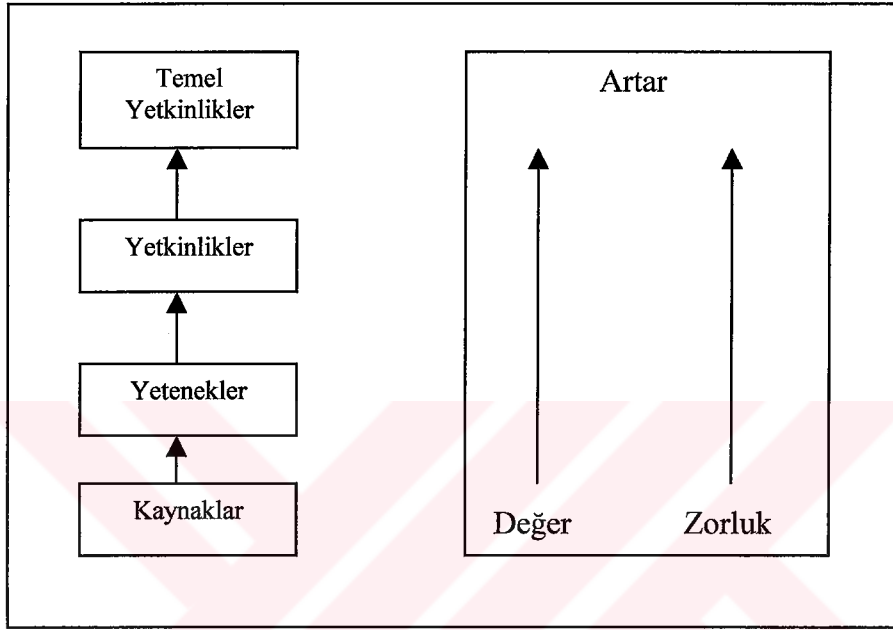
⁴⁰ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 116.

⁴¹ Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s. 72

⁴² A.g.e., s. 79.

1.1.5.1. Kaynaklar (Resources)

Firmanın yetkinliklerini başarıyla tanımlamak ve işletebilmede ilk adım; temel yetkinlik, yetenek ve organizasyonel kaynaklar kavramlarında tüm yönetim seviyelerinde evrensel bir anlayış yaratmaktır. Şekil 1.5 bunun için iyi bir başlangıç noktasıdır.



Şekil 1.5. Yetkinlikler Hiyerarşisi

Kaynak: Mansour Javidan, (1998), “*Core Competence: What does it mean in practice?*”, **Pergamon Long Range Planning**, Vol: 31, No:1, s. 62.

Hiyerarşinin en altında kaynaklar vardır. Bunlar yetkinliklerin yapı taşlarıdır. Kaynaklar, organizasyonun değer zincirinin girdileridir. Jay Barney kaynakları; fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar olarak üç gruba ayırmıştır. Bazı kaynaklar somuttur ve fizikseldir; bazıları da soyuttur. Dolayısıyla kaynaklar soyut ve somut kaynaklar olarak ikiye de ayrılarak incelenebilmektedir.

Her firmanın kaynak demeti vardır, fakat her firma kaynaklarını en iyi şekilde kullanamaz. Firmalar kaynaklarını nasıl değerlendirdiklerine göre farklılık göstermektedirler.⁴³

Firma kaynakları; tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyonel süreçleri, firma özelliklerini, bilgiyi yani firmanın verimliliğini ve etkililiğini arttıracak stratejiler tasarlama ve uygulamaya imkan veren, firma tarafından kontrol edilen şeyleri temsil etmektedir. Geleneksel stratejik analiz dilinde firma kaynakları; firmaların kendi stratejilerini tasarlayıp uygulamada kullanabilecekleri güçlerdir.⁴⁴

Kaynaklar tek başlarına rekabet avantajına yol açamazlar. Aslında; rekabet avantajı bir çok farklı kaynak demetinden oluşmaktadır. Örneğin; amazon.com, rekabet avantajı geliştirebilmek için servis ve dağıtım kaynaklarını kombine etmiştir. Firma, siparişleri doğrudan müşterilerine ulaştırarak online kitap satışıyla faaliyetlerine başlamış, daha sonra ise hızla büyüyerek, milyonlarca kişiye farklı milyonlarca maddeyi ulaştırabilen bir dağıtım ağı kurmuştur.

Firma kaynaklarının bazıları somut, bazıları ise soyuttur. Somut kaynaklar; üretim ekipmanları, üretim tesisleri gibi görülebilen ve sayılabilen kaynaklardır. Soyut kaynaklar ise; firmanın geçmişinden gelen ve zaman içinde birikmiş olan kaynakları ifade etmektedir. Bunlar firmaya özgü olup, zamanla geliştirildiklerinden dolayı rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi güç olan kaynaklardır. Bilgi, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, fikirler, yenilik yapma kapasitesi, yönetsel yetenekler, organizasyonel rutinler, bilimsel yetenekler ve firma şöhreti soyut kaynaklara örnek olarak gösterebiliriz.

Üretim varlıkları somut olmalarına rağmen, bunları kullanmak için gerekli olan süreçlerin çoğu soyuttur. Kalite, just-in-time üretim teknikleri ve süreçleri zaman içinde oluşurlar ve rekabet avantajı yaratırlar. Somut kaynaklara kıyasla, soyut kaynaklar daha üstün niteliklidir ve temel yetkinlik oluşumu için daha fazla potansiyele sahiplerdir. Soyut kaynaklar, rakipler tarafından daha az fark edilebilir, ikamesi zor bulunur, taklit edilmesi daha güç olduğundan dolayı, işletmeler somut kaynaklardan ziyade bu kaynaklara güvenmeyi tercih ederler.

⁴³ Mansour Javidan, (1998), "Core Competence: What does it mean in practice?", **Pergamon Long Range Planning**, Vol: 31, No:1, ss. 61-62.

⁴⁴ Jay Barney, (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol: 17, No:1, s. 101.

1.1.5.2. Yetenekler (Capabilities)

Yetenekler; firmanın kaynaklarını işleyebilme becerisine aittir. Hiyerarşideki ikinci seviyededir ve iş süreçleri, rutinleri ile serilerinden oluşur, kaynaklar arasındaki etkileşimi yönetmektedir. Bir proses; girdiyi çıktıya dönüştüren faaliyetler serisidir. Örneğin; firmanın pazarlama yeteneği, insan gücü etkileşimlerine, teknolojiye ve finansal kaynaklara dayalı olabilir.

Yeteneklerin ayırt edici bir özelliği; onların fonksiyonel tabanlı olmasıdır. Yetenek, belirli bir fonksiyonda yerleşiktir. Örneğin; pazarlama yetenekleri, üretim yetenekleri, dağıtım ve lojistik yetenekleri, insan kaynakları yetenekleri gibi.⁴⁵

İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi onun yeteneğini belirlemektedir. Bu yetenekler her işletme için farklıdır. Yukarıda saydığımız soyut ve somut kaynaklar çoğu işletmede az veya çok farklı olarak bulunmaktadır. Hemen hemen benzer somut kaynaklara sahip işletmelerde farkı yaratan o işletmeye özgü yeteneklerdir.

İşletmeler gelecekte yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yeteneklerini geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde uzun dönemde çeşitli çevresel fırsatlara cevap veremeyecekler ve tehditlere de karşı koyamayacaklardır.

İşletmenin yetenekleri, sahip olduğu insan kaynaklarının özelliklerinin ve becerilerinin bir sonucudur. Bölümlerin başarılı ve farklı çalışmaları bölüm çalışanlarının niteliklerine, yani özellik, bilgi ve becerilerine bağlıdır. Böylece bölümdeki başarılı faaliyetler, işletmenin o bölümünün veya biriminin yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır.⁴⁶

Yeteneğin fonksiyonel tabanlı olması, organizasyonda mevcut olan kaynakların işletilmesine engel olmamaktadır. Örneğin; Intel'in pazarlama yeteneği, tamamen firma imajıyla bağlantılıdır. Bu nedenle Intel'in pazarlama stratejileri, firmanın ününden yararlanma çabasıdır. Tam tersine; bilgisayar pazarına girerken Hawlett-Packard ilk başta güçlü firma ününü, kendi pazarlama stratejilerine işleyememişti.⁴⁷

Yetenekler çoğunlukla, üretim, ar-ge, pazarlama gibi belirli fonksiyonel alanlarda veya bir fonksiyonel alanın reklam gibi belirli bir bölümünde ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda önde gelen bazı firmaların fonksiyonlarının tümünde veya belirli bölümlerinde sahip oldukları görülen yetenekler örnek olarak verilmiştir.

⁴⁵ Javidan, a.g.m., s. 62.

⁴⁶ Ülgen ve Mirze, a.g.e., ss. 118-119.

⁴⁷ Javidan, a.g.m., s. 62.

Tablo 1.1. Firma Yeteneklerine Örnekler

Fonksiyonel Alanlar	Yetenekler	Firma Örnekleri
<i>Dağıtım</i>	Lojistik yönetimi tekniklerinin etkin kullanımı	<i>Wal-Mart</i>
<i>İnsan Kaynakları</i>	Motivasyon, personeli güçlendirme ve çalışanların hizmetinden yararlanma	<i>Microsoft Corp.</i>
<i>Bilgi Sistemlerinin Yönetimi</i>	Veri toplama ve satın alma envanterlerinin etkili ve verimli kontrolü	<i>Wal-Mart</i>
<i>Pazarlama</i>	Marka ve ürünlerinin etkin promosyonu	<i>Gillette Co. Polo Ralph Lauren Corp.</i>
	Etkili müşteri hizmeti	<i>Nordstrom Inc.</i>
<i>Yönetim</i>	Etkili organizasyonel yapı	<i>PepsiCo</i>
<i>Üretim</i>	Güvenilir ürünler yaratan tasarım ve üretim becerileri	<i>Komatsu</i>
	Bileşenleri ve ürünleri minyatürleştirme	<i>Sony</i>
<i>Araştırma Geliştirme</i>	Yenilik teknolojisi	<i>Caterpillar</i>

Kaynak: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management**, Sixth Edition, Thomson South-Western: Ohio, 2005, s. 83.

1.1.5.3. Temel Yetkinlikler (Core Competencies)

Hiyerarşinin üçüncü seviyesi olan yetkinlik; fonksiyonlar arası entegrasyon ve yeteneklerin koordinasyonudur. Çok-işli bir firmada; yetkinlikler, beceriler ve stratejik iş birimlerindeki bilginin bileşimidir. Örneğin; belirli bir stratejik iş birimi başarılı yeni ürün geliştirme yetkinliğine sahip olabilir. Böyle bir yetkinlik, MIS yetenekleriyle, pazarlama yetenekleri, ar-ge ve ürün yeteneklerinin entegrasyonunun sonucu olabilir. Hiyerarşideki en üst seviye olan temel yetkinlik; stratejik iş birimi sınırları arasındadır ve farklı stratejik iş birimlerinin yetkinlikleri arasındaki etkileşimin sonucudur.

Temel yetkinlikler; becerilerin ve iş birimleri ile stratejik iş birimi yetkinliklerinin harmonizasyonu ve entegrasyonunda paylaşılan bilginin alanlarıdır. Temel yetkinlik, kurumda yaygın olan etkinliklerin toplamıdır. Temel yetkinlikler kolektif organizasyonel öğrenme gerektirir.

Şekil 1.5'deki hiyerarşide önemli noktalar vardır. İlki; hiyerarşideki seviye, bir alt seviyeye dayalıdır. Aşağı seviyelerdeki elemanların entegrasyonunun sonucudur. İkinci olarak; her seviye, bir üst seviyeyi firma için katma değer oluşturarak çevrelemektedir. Fonksiyonel yetenekler, kaynakları yayarak değer üretir. Yetkinlikler daha fazla değer katar çünkü yeteneklerin sınırlarını genişletirler. Yeteneklerin sinerjilerinin sonucudurlar. Bir banka iyi bir MIS yeteneğine sahip olabilir ve müşterileri hakkında yüksek kaliteli bilgi üretebilir. Ayrıca müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için yeni finansal ürünler geliştirme becerisine de sahip olabilir, ancak eğer MIS ve pazarlama becerilerini beraber başarıyla kullanabilirse, o zaman varlıklarını daha iyi kullanıp, maksimum değer yaratabilir.⁴⁸

Temel yetkinlikler; kaynakları ve yetenekleri; tüm organizasyonda bir bütün olarak en geniş seviyede kullanabildiklerinden, en yüksek değeri katarlar. Örneğin; farklı çeşitli şehirlerde bulunan birçok ofise sahip bir danışmanlık firması örneğini ele alalım. Her bir coğrafik yerleşim zamanla, sağlık, bakım, organizasyon danışmanlığı gibi belirli beceriler serisi geliştirecektir. Firma bunu diğer ofis ağlarına da bilgi olarak yaydığında, daha fazla değer yaratabilir. Böylece; bir ofis belirleyip, diğerlerine uzmanlık yapmasını sağlayarak; sağlık, bakım, yönetim danışmanlığında bir temel yetkinlik geliştirip buna sahip olabilir.

Hiyerarşinin daha üst seviyeleri, daha geniş faaliyet alanına sahiptir ve başarılması daha zordur. Yetkinliklerin başarılı olması, aynı stratejik iş birimindeki birçok fonksiyonun entegrasyonunu ve koordinasyonunu gerektirir. Temel yetkinlikleri işletebilme, firmanın

⁴⁸ Javidan, a.g.m., s. 62.

entegrasyonu, iletişimi, işbirliğini, stratejik iş birimleri ve firmadaki diğer birimler arasında başarabilme becerisine bağlıdır. Daha fazla birey bunda yer aldıkça, beceri ve altyapı fazlalaştıkça, bunu gerçekleştirmek daha da zordur.⁴⁹

Temel yetkinliklerine odaklanarak stratejiler geliştiren işletmelerin faaliyette buldukları sektörde rakiplerine göre sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme olasılıkları daha fazladır. Bu işletmeler rekabet avantajlarını korumak için temel yetkinliklerini başarıyla yönetebilmeli ve değişen çevre koşullarına adapte edebilmelidirler.

Temel yetkinlikler konusu ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.2. Porter'ın Rekabet Avantajı Modeli

1.2.1. Rekabet Avantajı

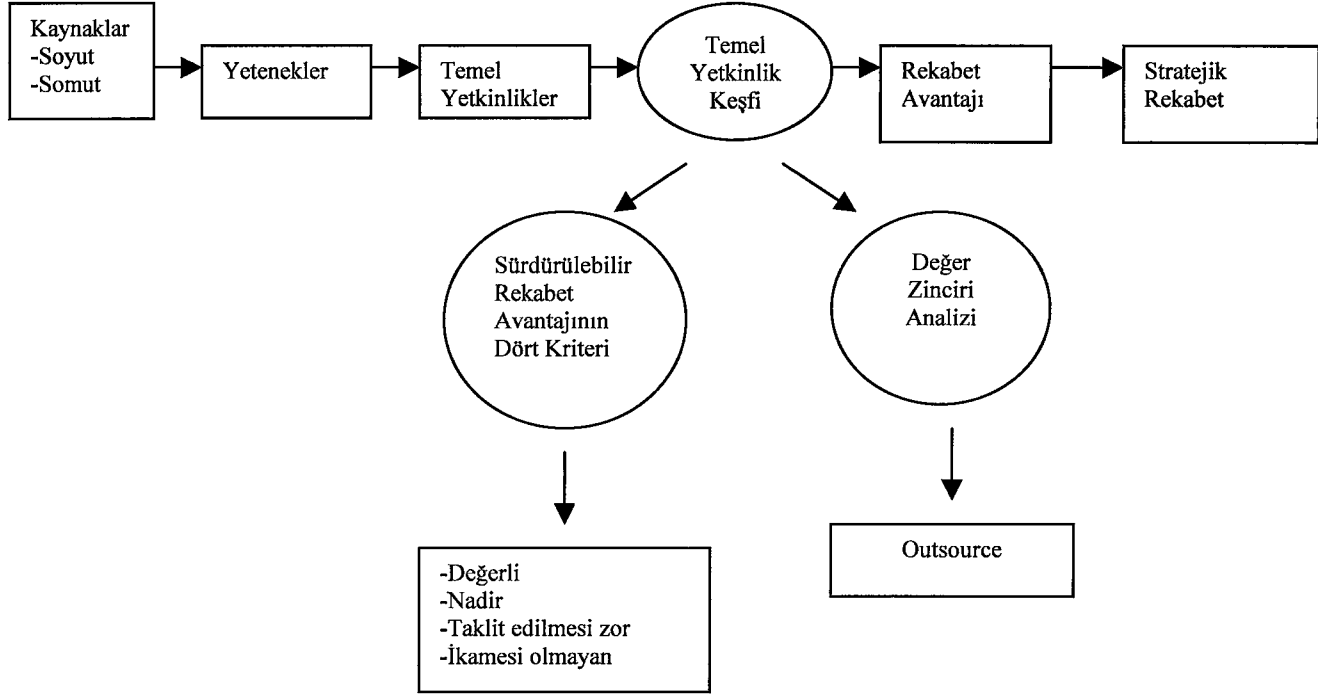
1.2.1.1. Rekabet Avantajı Kavramı

İşletmenin sektöründeki rekabet üstünlüğü işletmenin büyüklü küçüklü tüm faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Bu faaliyetler rakiplerinden daha fazla değer yarattığı ölçüde işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Değerin yaratılıp yaratılmadığı, müşterinin satın aldığı mal ve hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Müşteri standart bir mal ve hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman, veya mal ve hizmet için ödediği maliyete karşın daha fazla bir yarar sağladığına inandığı an müşteri için değer yaratılmış demektir.⁵⁰

Rekabet avantajı ve stratejik yönetimin bileşenleri Şekil 1.6.'da gösterilmiştir.

⁴⁹ Javidan, a.g.m., ss. 62-63.

⁵⁰ Ülgen ve Mirze, a.g.e., ss. 121-122.



Şekil 1.6. Rekabet Avantajı ve Stratejik Bileşenler

Kaynak: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management**, Sixth Edition, Thomson South-Western: Ohio, 2005, s. 75.

Şekil 1.6'dan da anlaşılacağı üzere kaynaklar yeteneklere, yetenekler ise temel yetkinliklere dönüşebilmekte ve temel yetkinlikler de işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. İşletme içi analizde yetkinlik keşfi için kullanılan Porter'ın geliştirdiği Değer Zinciri Analizi de bu bölümün ilerleyen kısımlarında ele alınacaktır.

İşletmenin sahip olduğu kaynaklar ve becerilerin rekabet avantajı yaratabilmeleri için dört özelliğe sahip olması gerekmektedir. Swot analizi ile yaratılan içsel boşlukların doldurulması sürecinde, yöneticiler kaynakları ve becerileri ile ilgili olarak dört önemli soruya işaret etmelidirler. Bu sorular da aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır.

- “Değer” sorusu

Değerli yetenekler, firmaya dış çevreden gelen tehditlerin üstesinden gelebilme ve fırsatları değerlendirebilme imkanı sağlamaktadır. Fırsatlardan yararlanabilmek için yeteneklerini etkili olarak kullanan firmalar, aynı zamanda müşterilerine de değer yaratmaktadırlar.⁵¹

Firmanın kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabetçi göstergelerini değerlemeye başlarken, yöneticiler ilk olarak değer sorusunu cevaplamalıdır. “Firmanın kaynakları ve yetenekleri, fırsatları değerlendirme ve/veya tehditleri nötrleştirmeye olanak verecek değer katıyor mu? ”

Bu soruya verilecek cevap bazı firmalar için “Evet” olmaktadır. Örneğin; Sony tasarım, üretim ve minyatür teknoloji satma konusunda çok önemli bir deneyime sahiptir. Sony, bu kaynaklarını, portatif radyo ve teyp çalar, portatif disk çalar, portatif tv ve 8 mm video kameralarını da içeren sayısız pazar fırsatını değerlendirmede kullandı.

3M ise yapıştırıcı ve kaplamalar da sahip olduğu tecrübe ve becerilerini; risk alma ve yaratıcılığı da içeren organizasyonel kültürüyle birleştirerek, görünmez yapıştırıcı ve post-it’lerin de bulunduğu ofis ürünlerinde sayısız fırsatlarında kullandı.

Sony ve 3M’in spesifik teknolojik becerileri ve yaratıcı organizasyonel kültürlerini içeren kaynakları, bu firmaların yeni çevresel fırsatları değerlendirmesini, bu fırsatlara cevap vermesini ve hatta yeni fırsatları yaratmalarını mümkün kıldı.

Diğer yandan örneğin; Sears ise WalMart ve diğer benzer marketlerin yaratmış olduğu perakende pazarındaki değişikliklere cevap verme veya fark etme konusunda yetersiz kaldı. Sears’ın faaliyetlerini geleneksel yolla yapma konusundaki taahhüdü, belirgin pazar fırsatlarını kaçırmaya yol açtı.⁵²

Firmanın kaynaklarının ve yeteneklerinin geçmişte katma değer sağlamasına rağmen, tüketici taleplerindeki değişiklikler, sektör yapısı veya teknoloji, gelecekte bunları daha az değerli getirebilir. Örneğin; General Electric’in transistör üretimindeki yeteneği yarı iletkenler icat edildiğinde çok daha az değerli hale geldi. IBM’in bilgisayar sektöründeki sayısız yeteneği fiyatlardaki düşüş, kişisel ve mini bilgisayarların artışıyla beraber değer kaybetti.

Stratejistlerin en önemli sorumluluklarından biri de; rekabetçi çevredeki değişikliklere rağmen firmanın kaynak ve becerilerinin katma değer sağlamaya devam edip etmediğini değerlendirmektir.

⁵¹ Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s. 84.

⁵² Barney, “Looking inside for Competitive Advantage”, s. 15.

Bazı çevresel değişiklikler o kadar belirgindir ki sadece çok az firma kaynakları her türlü çevrede değerini koruyabilmektedir. Bu derece radikal değişiklikler olağan dışıdır. Genel olarak; firmanın çevresindeki değişiklikler, firmanın kaynaklarının mevcut durumdaki kullanım değerini azaltabilir, bu kaynakların diğer kullanımlarını değiştirmeden bırakabilir. Bu durumda yöneticileri bekleyen kritik sorun; “Geleneksel güçlerimizi, fırsatlar yaratma ve/veya tehditleri nötrleőtirmede yeni yollar yaratmak için nasıl kullanabiliriz?”

Birçok firma, geleneksel güçlerini uygulamada yeni yollar bularak bu çevresel değişimleri atlatmışlardır. AT&T yüksek kaliteli uzun mesafeli telefon servisi sağlamada bir ün geliőtirmişti. Bu ününü yeni rekabetçi uzun mesafe pazarlarında birçok firmaya karşı hızla arttırdı. Ayrıca AT&T ar-ge’de Bell Laboratuvar bayileri ile geleneksel bir güce sahipti. Bu güçleri yeni rekabetçi bağlamda kullanabilmek için, AT&T Bell Laboratuvarlarının misyonunu uygulamalı araőtırmaya dönüőtürdü ve bu becerilerini birçok ortak işbirliği (joint-venture), NCR ile birleőtme ve diğer faaliyetler ile yapılandırarak yaymayı başardı. Bu süreçte, AT&T bazı tarihi önemli yeteneklerini, kendisini global telekomünikasyon ve bilgisayar sektöründe baş aktör pozisyonuna getirecek şekilde başarıyla kullandı.⁵³

Yöneticiler, “Değer” sorusunu yanıtlayarak, içsel kaynaklar ve yeteneklerin analizi ile çevresel fırsat ve tehditlerin analizi arasında bağlanti kurabilirler. Firma kaynakları bir boşlukta değerli değildir ancak sadece yeni fırsatlar yaratıp değerlendirildiklerinde ve/veya tehditleri nötrleőtirdiklerinde değerli olurlar.

Porter tarafından geliştirilen modeller, firmanın kontrol ettiği kaynaklarla kullanabileceği potansiyel fırsatları ve nötrleőtirebileceęi tehditleri izole etmede kullanılabilirler.

Elbette; farklı firmaların sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler farklı yollarla değerli olabilirler. Eğer bu firmalar aynı sektörde rekabet ediyor olsalar dahi bu doğru olabilir. Örneğin; Rolex ve Timex’in her ikisi de saat üretirken, çok farklı değerli kaynakları işletmektedirler. Rolex, üretim kalitesini, mükemmelliği ve yüksek dereceli pazarlarda saatini vurgularken; Timex ise düşük maliyetli üretim beceri ve yeteneğini vurgulamaktadır. Rolex, çok pahalı saat taleplerine cevap verebilecek şekilde yeteneklerini kullanırken, Timex ise kaynaklarını pratik, güvenilir ve düşük maliyetli saat taleplerine cevap verecek şekilde kullanmaktadır.⁵⁴

⁵³ Barney, “*Looking inside for Competitive Advantage*”, ss. 15-16.

⁵⁴ A.g.e., s. 16.

- **“Nadir olma” sorusu**

Sektörde sadece çok az sayıda işletme tarafından sahip olunan değerli yetenekler nadir yeteneklerdir. Değerli olan ve her işletmenin kolaylıkla sahip olamayacağı bu yetenekler işletmeye sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.⁵⁵

Eğer belirli bir kaynak ve yetenek birçok rekabetçi firma tarafından kontrol ediliyorsa, o halde bu kaynak bu firmalardan herhangi biri için rekabet avantajı olmaktan çıkar. Değerli ancak genel yani nadir olmayan kaynaklar ve yetenekler ise rekabetçi eşitliğin kaynaklarıdır.

Yöneticiler için kaynak ve yeteneklerin rekabetçi göstergelerini değerlendirme sürecindeki gözlemler ikinci kritik soruyu gündeme getirir; “Kaç tane rekabetçi firma halen bu değerli kaynak ve yeteneklere sahiptir?”

Rekabetçi avantaj kaynağı olan kaynak ve yeteneklerin rekabetçi firmalar arasında ender olması gerekirken, bu aynı zamanda genel ama değerli kaynakların önemli olmadığı anlamına da gelmemektedir. Aslında, bu tip kaynak ve yetenekler bir firmanın varoluşu ve devamlılığı için gerekli olabilir. Diğer yandan; eğer bir firmanın kaynakları değerli ve nadir ise, bu kaynaklar firmaya en azından geçici bir rekabetçi avantaj sağlar. WalMart’ın envanter kontrolü için satın alma veri koleksiyonunu kullanma ve geliştirmedeki becerisi, K-Mart gibi bu zamanlama bilgisine ulaşımı olmayan bir firmaya karşı rekabetçi avantaj sağladı. Bu nedenle uzun yıllardır WalMart’ın satın alma envanter kontrol sistemi en büyük rakibi K-Mart’a göre nadir olarak kaldı.⁵⁶

- **“Taktit edilebilme” sorusu**

Değerli ve nadir bulunabilen kaynak ve yeteneklere sahip olan bir firma en azından geçici bir rekabetçi avantaj kazanabilmektedir. Eğer buna ek olarak, rekabet halinde olan firmalar bu kaynak ve yetenekleri taktit etmede maliyet dezavantajı ile karşılaşılırsa, o halde bu özellikli becerilere sahip olan firmalar sürekli bir rekabet avantajı elde edebilirler.

Bu gözlemler taktit edilebilme sorusunu gündeme getirir. “Kaynak veya yeteneğe sahip olmayan firmalar, bunlara sahip olan firmalara kıyasla, tüm bunları elde etmede maliyet dezavantajı ile karşılaşılırlar mı?”

Belirgin olarak, “taktit” kaynak ve yeteneklerle sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma becerisini anlamada kritik bir noktadır. Taktit; kopya etmek veya yerine koymak olarak en az

⁵⁵ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 120.

⁵⁶ Barney, “Looking inside for Competitive Advantage”, s. 17.

iki şekilde ortaya çıkabilir. Kopya etmek, taklit eden firmanın taklit ettiği firma ile aynı kaynakları yaratması durumunda oluşmaktadır. Eğer bir firma ar-ge becerileri ile ilgili bir rekabetçi avantaja sahip ise, o halde kopya eden firma da kendi ar-ge becerilerini geliştirerek bu kaynağı taklit etmeye çalışacaktır. Buna ek olarak, firmalar bazı kaynakları diğer kaynakların yerine koyabilirler. Eğer diğer kaynakların yerini alan bu kaynaklar aynı stratejik uygulamalara sahip ise ve geliştirilme maliyeti yüksek değil ise, o zaman yerine koyma ile taklit etme uzun vadede rekabetçi eşitliğe yol açacaktır.

“Bu nedenle, firmalar diğerlerinin kaynak ve yeteneklerini kopya etme veya yerine koyma yoluyla taklit etmede ne zaman maliyet dezavantajına sahip olacaklardır? ” Firmaların bu içsel özelliklerini taklit etmenin neden maliyetli olacağına dair sayısız neden olmasına karşın, bu nedenlerin çoğu; firma kaynakları yaratmada firma geçmişinin önemi, kaynakları geliştirme, büyütme ve işletmede birçok küçük kararın önemi, sosyal kompleks kaynakların önemi olarak üç kategoride gruplandırılabilir.⁵⁷

Geçmişin Önemi : Firmalar geliştikçe, geçmişteki yollarını yansıtan kendilerine özel olan beceriler, yetenekler ve kaynaklar edinirler. Bu kaynaklar ve yetenekler tek bir firmada var olan deneyimleri, kişilikleri, ilişkileri yansıtır.⁵⁸

Bazen de firmalar sadece doğru zamanda, doğru yerde faaliyette bulduklarından dolayı bu yetenekleri geliştirebilmektedirler.⁵⁹

İkinci Dünya Savaşı'ndan önce, Caterpillar ağır yapı ekipmanı sektöründe şiddetli rekabete karşı yaşam mücadelesi veren birçok orta büyüklükteki firmalardan biriydi. Savaşın başlamasından hemen önce, Savunma Bakanlığı global bir savaşı sürdürebilmek için yolları, köprüleri, karargahları ve bunlar gibi yapılar inşa edebilecek, ağır yapı ekipmanında dünya çapında bir tedarikçiye ihtiyaç olduğunu açıklamıştı. Uzun bir rekabetten sonra, Caterpillar bir anlaşma ile ödüllendirildi ve müttefiklerin desteği ile çok düşük maliyette ağır yapı ekipmanı için dünya çapında servis ve tedarik ağı geliştirdi.

Savaştan sonra, Caterpillar bu dünya çapındaki servis ve tedarik ağına sahip olmaya ve sürdürmeye devam etti. Aslında, Caterpillar yönetimi hala Caterpillar ekipmanının herhangi bir bölümünün herhangi bir parçasını dünyanın herhangi bir yerine iki günden az bir sürede ulaştırma becerisinin reklamını yapmaktadır. Bu değerli yeteneği kullanarak, Caterpillar ağır yapı ekipmanı sektöründe dominant firma haline geldi. Bugün bile, ekonomik durgunluğa ve

⁵⁷ Barney, “Looking inside for Competitive Advantage”, s. 18.

⁵⁸ A.g.e., s. 18.

⁵⁹ Hitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s. 85.

işçi sorunlarına rağmen Caterpillar ağır yapı ekipmanlarında çoğu kategoride pazar payı lideri olarak kalmaktadır.

Caterpillar ile aynı maliyet seviyesinde, Caterpillar'ın dünya çapında servis ve tedarik ağını kopya etmeye çalışan bir firmanın pozisyonunu göz önüne alalım. Bu rekabetçi firma, İkinci Dünya Savaşı sırasında Caterpillar'ın aldığı devlet desteğinin aynısını almak zorundadır. Bu tür de bir devlet desteği de olanak dışıdır.⁶⁰

Şunu da belirtmek gerekir ki; ağır yapı ekipmanı sektöründe Komatsu, Caterpillar'a karşı etkili bir şekilde rekabet etmektedir. Bununla birlikte, Caterpillar'ın servis ve tedarik ağını kopya etmeye çalışmaktansa, Komatsu sık olarak bozulmayan yapı makineleri geliştirerek kendine has bir tasarım ve üretim kaynakları uygulamaktadır. Komatsu'nun makineleri daha az sıklıkta bozulduğundan, Caterpillar kadar yaygın, dünya çapında bir servis ve tedarik ağı gerektirmemektedir. Bu anlamda, Komatsu'nun daha az sıklıkta bozulan yapı makinelerindeki özel tasarım ve üretim becerileri, Caterpillar'ın dünya çapındaki, yaygın servis ve tedarik ağına stratejik anlamda yerini alabilmektedir.

Genel olarak, değerli ve kıt kaynaklar firmaya özel geçmiş koşullara bağlı olduğundan, bunları taklit etmeye çalışacak olan firmalar maliyet dezavantajında olacaktırlar. Bu tip kaynaklar, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynakları olabilmektedir.

Sayılsız küçük kararların önemi : Stratejistler ve araştırmacılar sıklıkla büyük kararları rekabet avantajının determinantı olarak görerek etkilenmektedirler. Bununla beraber, daha sık olarak bir firmanın rekabet avantajının, kaynak ve yeteneklerini geliştirip kullanabileceği sayılsız küçük karara bağlı olduğu görülmektedir.

Sürdürülebilir Rekabet Avantajı bakış açısından, küçük kararlar büyük kararlara göre bazı avantajlara sahiptir. Küçük kararlar, başarılı bir firmanın kaynak ve yeteneklerini taklit etme yollarını arayan firmalar için görünülmezdir. Diğer yandan, büyük kararlar belirgin, tarifi daha kolay ve belki de taklit edilmeleri daha kolaydır. Rakipler sayılsız küçük kararların sonuçlarını gözlemlerken, avantajların kaynaklarını anlama konusunda zorluk çekerler.⁶¹

Sosyal Kompleks kaynakların önemi : Firmaların kaynak ve yetenekleri taklit ederken maliyet dezavantajı ile karşılaşmalarının son bir nedeni de, bu kaynakların sosyal kompleks olmalarıdır. Firma tarafından kontrol edilen bilgisayarlar, robotlar ve diğer makineler gibi bazı fiziksel kaynaklar çok karmaşıktır. Bu fiziksel kaynakları taklit etme arayışına girecek

⁶⁰ Barney, "Looking inside for Competitive Advantage", ss. 18-19.

⁶¹ A.g.e., ss. 19-20.

olan firmalar, onları satın alma, inceleme ve soru işareti olan teknolojiyi kopya etme gereklilikleri ile karşılaşacaklardır.

Farmakoloji ve bazı kimyasal sektörlerdeki patentler firmanın fiziksel kaynaklarını taklitten az da olsa korumaktadır.⁶²

Diğer yandan; çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven, arkadaşlık, takım çalışması ve firmanın müşteriler ile tedarikçilerin gözündeki ünü ve kültür gibi organizasyonel fenomenler olan sosyal kompleks kaynaklar ve yetenekler patentlenemez olduğundan dolayı taklit edilmeleri çok daha zordur.⁶³

Hawlett Packard'ın güçlü kültürünü taklit etmenin zorluğunu hayal edelim. HP kültürünün en önemli bileşenlerinden biri takım çalışmasını ve işbirliğini destekleyip cesaretlendirmesidir. HP bu sosyal kompleks yeteneğini yazıcılar, kişisel bilgisayarlar, mini bilgisayarlar ve elektronik aletleri de içeren birçok ürün hattını genişletmede kullanmıştır. Bu ürün kategorileri ile işbirliği içinde olarak, HP hiçbir radikal yeni ürün veya teknoloji tanıtmadan pazar değerini ikiye katlamayı başarmıştır.

Genel olarak, bir firmanın kaynak ve yetenekleri değerli, nadir bulunabilen ve sosyal kompleks olduğunda bu kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilmektedir. Bu iddiayı çürüten bir firma Sony'dir. Çoğu gözlemci Sony'nin yüksek kaliteli, minyatür tüketici elektroniği üretme, tasarımını yapmasına olanak tanıyan bazı yönetim ve koordinasyon becerilerine sahip olduğu konusunda hemfikirdir. Sony; yeni minyatür bir ürünü pazara her çıkarışında, rakiplerinin bir çoğu bu ürünü Sony'nin teknolojik avantajını azaltacak şekilde hızla kopya etmektedirler. Sony'nin çoğu ürünleri hızla taklit edilirken, sosyal kompleks minyatür becerileri hangi yolla sürekli rekabetçi avantaj kaynağı olabilmektedir?

Bu paradoksun çözümü, analiz birimini Sony ürünlerinin zaman içindeki performansından, Sony'nin zaman içindeki performansına yönlendirmeye dayanmaktadır. Her bir yeni ürünü tanıttıktan sonra, Sony bu ürünün satış ve karlarında hızlı bir artışa ulaşmaktadır. Bu durum diğer firmaların Sony ürününü taklit ederek, kendi versiyonlarını tanıtmalarına yol açar. Artan bu rekabet, yeni ürünün satış ve karlarının azalmasına yol açar. Bu nedenle, Sony tarafından sunulan kişisel ürünlerde, Sony sadece çok kısa süreli bir rekabetçi avantaja sahip olmaktadır.

Bununla beraber, zaman içinde Sony'nin tüm yeni ürünlerinden elde etmiş olduğu toplam gelire baktığımızda, Sony'nin sürekli rekabet avantajının kaynağı belirginleşmektedir.

⁶² Barney, "Looking inside for Competitive Advantage", ss. 20-21.

⁶³ Hiitt, Ireland ve Hoskisson, a.g.e., s. 87.

Yeteneklerini minyatürleştirmede kullanarak, Sony yeni ve heyecan verici kişisel elektronik ürünleri sunabilmektedir. Bu ürünlerin hiçbiri sürekli bir rekabetçi avantaj üretmez. Ancak zaman içinde birçok bu tarz ürünün tanıtımıyla, Sony'nin yetenek avantajları sürekli bir rekabetçi avantaja dönüşmektedir.⁶⁴

- **“Organizasyon” sorusu**

Bir firmanın rekabet avantajı potansiyeli sahip olduğu kaynak ve yeteneklerinin değerine, kıtlığına ve taklit edilebilmesine bağlıdır. Bu potansiyeli tamamen fark edebilmek için firma bu kaynak ve yetenekleri işletebilme konusunda organize olmalıdır. Bu gözlemler organizasyon sorusunu gündeme getirir; ”Firma kaynak ve yeteneklerinin tamamen rekabetçi potansiyelini kullanabilmek için organize olmuş mudur?”

Organizasyon sorusunu cevaplarken, firmanın organizasyonunun birçok bileşenleri bununla ilişkilendirilir; biçimsel raporlama yapısı, ücret politikaları, yönetim kontrol sistemlerini de içermektedir. Bu bileşenler “Tamamlayıcı kaynaklar” olarak ifade edilirler. Çünkü bunlar tek başlarına rekabet avantajı yaratmada kısıtlı bir beceriye sahiplerdir. Ancak diğer kaynak ve yetenekler ile kombinasyon durumunda, firmanın tamamen rekabet avantajını fark etmesine imkan verirler.

Caterpillar’ın ağır yapı sektöründeki sürekli rekabet avantajının çoğu İkinci Dünya Savaşı’nda müttefik güçlere tek ekipman tedarikçisi olmasına bağlıdır. Eğer Caterpillar yönetimi global biçimsel bir raporlama yapısı, global envanter ve diğer kontrol sistemleri ile tüm dünyadaki çalışanları için teşvik edici ücret politikaları kurarak bu avantajını desteklemeseydi, o zaman Caterpillar’ın rekabet avantajı potansiyeli tam olarak fark edilmeyecekti. Caterpillar organizasyonunun bu özellikleri tek başlarına bir rekabet avantajının kaynağı olamazdı ancak rekabet avantajının potansiyelini anlaması için gerekliydi.

Tamamlayıcı organizasyon Caterpillar’ın rekabet avantajını fark etmesine imkan verirken, Xerox bazı kritik değerdeki kıt ve taklit edilmesi maliyetli kaynak ve yeteneklerin avantajını göremedi, çünkü bu tarz organizasyon becerilerinden yoksundu.⁶⁵

1960 ve 1970’lerde Xerox yenilikçi teknoloji geliştirme araştırması çalışmalarına bir dizi yatırım yaptı. Palo Alto, California da geniş bir grup yaratıcı ve yenilikçi bilim adamları ve mühendisleri istihdam ederek bir araştırma laboratuvarı kurdu. Bu bilim adamları ve mühendisler; kişisel bilgisayarlar, mouse, lazer yazıcı, ethernet gibi şaşırtıcı teknolojik

⁶⁴ Barney, “*Looking inside for Competitive Advantage*”, s. 21.

⁶⁵ A.g.e., s. 22.

yenilikler geliştirdiler. Geçmişe bakıldığında bu teknolojilerin pazar payı inanılmazdı ve aynı zamanda bu teknolojiler Xerox un kendi laboratuvarında geliştirildiğinden dolayı da pazarda nadirdi.⁶⁶

Eğer Xerox bu teknolojileri diğeri firmaların taklit etme maliyetini yükselterek, ürünlere dönüştürebilseydi çok önemli bir avantaj sağlayabilirdi. Maalesef Xerox bu kaynakların avantajını görebilecek bir organizasyona sahip değildi. Örneğın, Xerox laboratuvarında geliştirilen yeniliklerin Xerox'daki yöneticiler tarafından bilinebileceğeri bir yapı mevcut değildi. 1970'lerin ortalarında birçok Xerox yöneticisi, hatta birçok üst düzey yönetici bile bu teknolojik gelişmelerin farkında değildi. Bunların farkına vardıklarında ise ancak çok az yenilik Xerox'un ürün geliştirme projelerinin yüzlerce bölüme ayrılıp, her bir konunun onlarca komite tarafından görüşüldüğü süreçlerden oluşan ağır bir bürokratik yapıdan geçebilmekteydi. Bu ürün geliştirme süreçlerinden geçen yenilikler de Xerox yöneticileri tarafından hayata geçirilememekteydi. Xerox'un biçimsel olmayan raporlama yapısı, açık yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikaları; Xerox laboratuvarlarında geliştirilen değerli, kıt ve taklidi maliyetli olan kaynakların kullanılması ile elişkiliydi. Dolayısıyla da Xerox'un sürekli rekabet avantajının bu potansiyel kaynaklarını kullanmada başarısız olması şaşırtıcı değildi.

1.2.1.2. Rekabet Avantajında Değer Sistemi

Rekabet avantajı işletmenin bütününe bakarak anlaşılamamaktadır. İşletmenin tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve ürünlerini desteklemek gibi birçok ayrı faaliyetlerinde göstermiş olduğı performanstan ortaya çıkmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri işletmenin nispi maliyet pozisyonuna katkıda bulunur ve farklılık için bir temel oluşturur. Örneğın; maliyet avantajı, düşük maliyetli fiziksel dağıtım sistemi, yüksek verimli montaj süreci veya üstün nitelikli satış gücü kullanımı gibi farklı kaynaklardan sağlanmış olabilir. Farklılaşma ise yüksek kaliteli hammaddelerin elde edilmesini, karşılık veren sipariş giriş sistemi veya üstün bir ürün tasarımını içeren benzer farklı faktörlerden oluşabilir.

İşletmenin gösterdiği tüm faaliyetleri ve onların nasıl etkileşimde bulunduğunu sistematik bir yolla incelemek, rekabet avantajının kaynaklarını analiz etmek için gereklidir. Burada tanıtacağımız “Değer Zinciri” bunu yapmak için temel bir araçtır. Değer Zinciri;

⁶⁶ Barney, “*Looking inside for Competitive Advantage*”, s. 23.

maliyet davranışını ve farklılığın mevcut potansiyel kaynaklarını anlayabilmek için, işletmeyi stratejik ilişkili faaliyetlerine ayırmaktadır. Bir işletme; bu stratejik önemli faaliyetleri rakiplerinden daha ucuz veya daha iyi uygulayarak rekabet avantajı kazanır.

İşletmenin Değer Zinciri; “Değer Sistemi” olarak adlandırılan daha geniş bir faaliyet akımında yerleşmiştir. Tedarikçiler, firma zincirinde kullanılan satın alma girdilerini yaratan ve ulaştıran değer zincirlerine sahiplerdir. Tedarikçiler sadece ürünü ulaştırmakla kalmazlar, aynı zamanda işletmenin performansına birçok farklı diğer yolla etkide bulunurlar. Buna ek olarak; çoğu ürünler alıcıya doğru olan yollarında kanalların değer zincirlerinden geçerler. Kanallar, işletmenin kendi faaliyetlerine de etki ettikleri gibi alıcıyı da etkileyen ilave faaliyetler gösterirler. İşletmenin ürünü son olarak alıcısının değer zincirinin bir parçası haline gelir. Farklılaştırma için temel taban, işletme ve alıcının değer zincirinde, alıcı ihtiyaçlarını belirleyen işletmenin ürününün rolüdür. Rekabet avantajı kazanmak ve sürdürmek sadece işletmenin değer zincirini değil, işletmenin tüm değer sistemine nasıl uyduğunu anlamaya dayalıdır.

Sektördeki işletmelerin değer zinciri; geçmişlerini, stratejilerini ve uygulamadaki başarılarını yansıtarak farklılık gösterir. Önemli bir fark da; işletmenin değer zinciri, rekabet faaliyeti alanında, rekabet avantajının potansiyel kaynağını yansıtarak kendi rakiplerinden farklılık gösterir. Sadece belirli bir sektör kesimine hizmet etmek, işletmenin değer zincirini bu kesime göre örmesini ve rakiplerine göre bu kesime hizmet etmede daha düşük maliyetler ve farklılık elde etmesini sağlamaktadır.

Hizmet edilen coğrafi pazarları genişletmek veya daraltmak da rekabet avantajını etkilemektedir. Faaliyetlerin entegrasyonunun rolü de, rekabet avantajında kilit role sahiptir.

Koordineli değer zincirleri ile birbirleriyle ilişkili sektörlerde rekabet etmek rekabet avantajına yol açmaktadır. İşletme geniş faaliyetlerin faydalarını içsel olarak değerlendirebilir veya bunu yapmak için diğer işletmeler ile koalisyon oluşturabilir. Koalisyonlar uzun süreli ortaklıklardır ve işletmenin değer zincirinin verimli faaliyet alanını genişleten bir şekilde, değer zincirlerinin koalisyon ortakları ile paylaşılmasını ve koordine edilmesini içermektedir.⁶⁷

⁶⁷ Porter, *Competitive Advantage*, ss. 33-35.

1.2.2. Porter'ın Değer Zinciri

İşletmeler; ürünleri tasarlama, üretme, pazarlama, dağıtma ve destekleme faaliyetlerinin uygulandığı bir bütündür. Tüm bu faaliyetler Porter tarafından geliştirilen Değer Zinciri Analizi ile temsil edilebilmektedir.

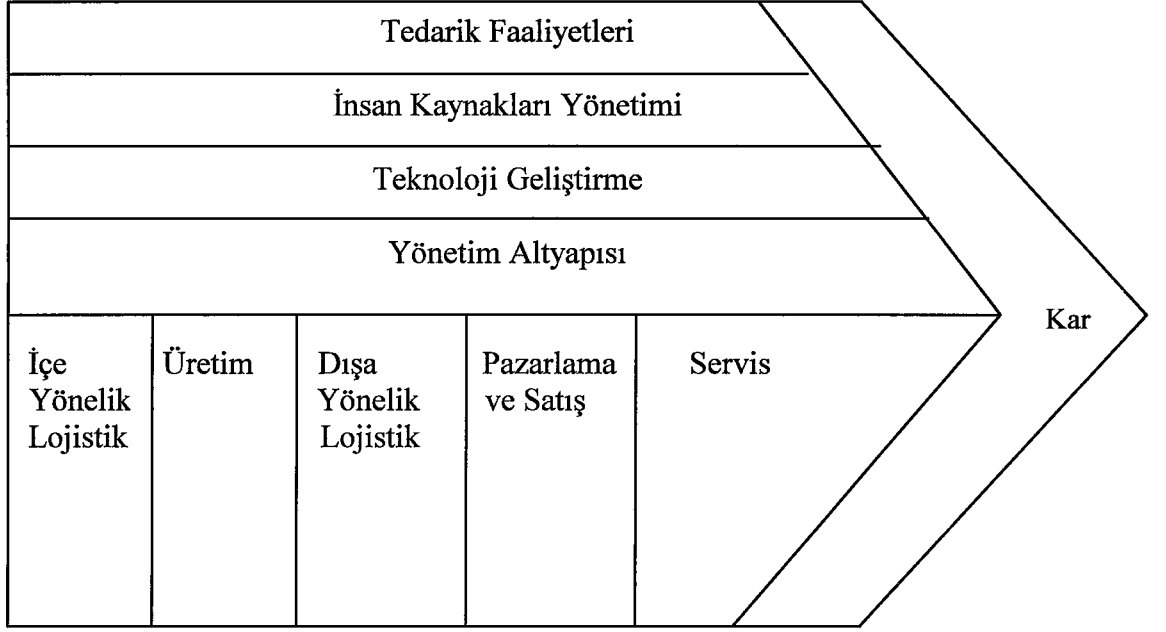
İşletmenin değer zinciri ve tek faaliyetleri uygulama yolu; işletmenin geçmişi, stratejisi, bu stratejiyi uygulama yaklaşımı ve faaliyetlerin altında yatan ekonomilerin bir yansımasıdır.

Değer Zinciri oluşturmak için ilişkili düzey; işletmenin belirli bir sektördeki faaliyetleridir. Sektör veya sektör çapında bir değer zinciri çok geniştir çünkü rekabet avantajının önemli kaynaklarını anlamayı güçleştirebilir. Aynı sektördeki işletmeler benzer zincirlere sahip olabilseler de, rakiplerin değer zincirleri çoğunlukla farklılık göstermektedir. Rakiplerin değer zincirleri arasındaki farklar rekabet avantajının kilit kaynaklarıdır. Sektördeki işletmenin değer zinciri, ürün hattındaki farklı maddeler veya farklı alıcılar, coğrafi alanlar veya dağıtım kanalları için değişiklik gösterebilmektedir. İşletmenin bu alt kümeleri için değer zincirleri yakından ilişkilidir ancak iş birimi zinciri kapsamında anlaşılabilirler.⁶⁸

Değer Zinciri Şekil 1.7.'de gösterilmektedir.

⁶⁸ Porter, *Competitive Advantage*, s. 36.

Destek Faaliyetler



Temel Faaliyetler

Şekil 1.7. Değer Zinciri

Kaynak: Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press: New York, 1985, s. 37.

Rekabetçi terimde; “Değer”, işletmenin sağladıkları şey için alıcıların ödemeye istekli oldukları miktardır. “Değer”; toplam gelir ile ölçülür, işletmenin ürününün hakim olduğu ve birimlerin satabildiği fiyatın yansımasıdır. Ürünün hakim olduğu değer eğer ürünü oluşturmada yer alan maliyeti aşarsa işletme ancak o zaman karlı olmaktadır. Alıcılar için ürünü yaratmanın maliyetini aşan değer yaratmak her temel stratejinin amacıdır. Değer, rekabet pozisyonunu analiz etmede maliyet yerine kullanılmalıdır çünkü işletmeler farklılık aracılığı ile üstün fiyata hakim olabilmek için sıklıkla maliyetlerini kasten yükseltirler.

Değer Zinciri toplam değeri ve değer faaliyetleri ile kar marjını göstermektedir. Değer faaliyetleri, işletmenin uyguladığı fiziksel ve teknolojik farklı faaliyetlerdir. Bunlar, işletmenin alıcıları için değerli olan ürünü yaratmadaki yapı taşlarıdır. Kar marjı ise toplam

değer ve değer faaliyetlerini uygulamanın toplam maliyeti arasındaki farktır. Kar marjı çeşitli yollar ile ölçülebilmektedir.⁶⁹

Her değer faaliyeti; satın alınan girdiler, insan kaynakları (işgücü ve yönetim) ve fonksiyonu uygulamak için bazı teknoloji yapısı kullanmaktadır. Her bir değer faaliyeti ayrıca alıcı verisi (sipariş girişi), performans parametreleri ve ürün hata istatistikleri gibi bilgiler de yaratır ve kullanır. Değer faaliyetleri ayrıca envanter ve hesaplar veya ödenecek borçlar gibi finansal varlıklar da yaratmaktadır.

Değer faaliyetleri; Temel Faaliyetler ve Destek Faaliyetler olmak üzere iki ana türe ayrılmaktadır. Şekil 1.7'nin altında listelenen bu temel faaliyetler; ürünün fiziksel olarak yaratılmasında, satışında ve satış sonrası hizmet kadar alıcıya transferinde yer alan faaliyetlerdir.

Her tür işletmede, temel faaliyetler Şekil 1.7'de gösterilen beş temel kategoriye ayrılmaktadır. Destek faaliyetler; satın alma girdileri, teknoloji, insan kaynakları ve işletme çapında çeşitli fonksiyonlar sağlayarak, temel faaliyetleri ve birbirlerini destekler. Kesikli çizgiler; tedarik, teknoloji gelişimi ve insan kaynakları yönetiminin tüm zinciri desteklediği gibi belirli temel faaliyetler ile birleşebileceği durumunu yansıtmaktadır. İşletme altyapısı belirli temel faaliyetler ile birleştirilemez ancak tüm zinciri destekler.

Bu nedenle değer faaliyetleri, rekabet avantajının ayrı yapı taşlarıdır. Ekonomileri ile kombine olmuş her bir faaliyetin nasıl uygulandığı, işletmenin maliyetinin rakiplerine göre yüksek mi düşük mü olduğunu belirlemektedir.

Her bir değer faaliyetinin nasıl uygulandığı ise ayrıca alıcı ihtiyaçlarına ve farklılaşmaya olan katkısını belirler. Rakiplerin değer zincirlerini kıyaslamak, rekabet avantajı belirleyen farklılıkları ortaya çıkarmaktadır.

Katma değerden ziyade değer zincirini analiz etmek rekabet avantajını incelemenin en uygun yoludur. Katma değer, bazen maliyet analizi için merkez noktası olarak kullanılır çünkü işletmenin maliyetlerini kontrol edebildiği alan olarak görülür. Katma değer; maliyet analizi için bir temel değildir çünkü hammaddeleri, işletmenin faaliyetlerinde ayırt eder. Ayrıca; faaliyetlerin maliyet davranışı, girdilerin maliyetlerini de eş zamanlı olarak incelemeyi gerektirir. Katma değer ayrıca işletme ile maliyet azaltacak veya farklılaşmayı arttıracak tedarikçi arasındaki bağlantıyı açığa çıkarmada başarısız olmaktadır.⁷⁰

Değer Zinciri Analizi ile işletmeler faaliyetlerinin değer yaratan ve yaratmayan bölümlerini anlayabilmektedirler. Değer faaliyetlerini tanımlamak teknolojik ve stratejik

⁶⁹ Porter, *Competitive Advantage*, s. 38.

⁷⁰ A.g.e., ss. 38-39.

olarak farklı olan faaliyetlerin izolasyonunu gerektirmektedir. Şekil 1.7’de görüldüğü üzere faaliyetler “Temel Faaliyetler” ve “Destek Faaliyetler” olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmektedir.

1.2.2.1. Temel Faaliyetler

Şekil 1.7’de gösterilen herhangi bir rekabetçi sektörde yer alan temel faaliyetlerin beş temel kategorileri vardır. Her bir kategori, belirli sektör ve işletme stratejisine bağlı olarak farklı sayıda faaliyetlere bölünebilmektedir.

- İçe Yönelik Lojistik:

Materyalleri idare etme, depolama, envanter kontrolü, araçların düzenlenmesi ve tedarikçilere dönüşü gibi girdileri alma, depolama ve ürüne yayma ile ilgili faaliyetlerdir.

- Operasyonlar:

Makineler, paketleme, montaj, ekipman bakımı, test etme, baskı ve tesis operasyonları gibi girdileri nihai ürüne çevirmek ile ilgili faaliyetlerdir.

- Dışa Yönelik Lojistik:

Bitmiş ürünlerin depolanması, dağıtım araçlarının operasyonu, sipariş süreci ve planlaması gibi ürünü toplama, depolama ve fiziksel olarak alıcılara ulaştırma ile ilgili faaliyetlerdir.

- Pazarlama ve Satış:

İlan, reklam, promosyon, satış gücü, fiyat verme, kanal seçimi ve kanal ilişkileri gibi alıcıların ürünü satın alabilmesi için bir anlam sağlamak ve onları buna ikna edici çalışmalar yapmayı içeren faaliyetlerdir.

- Hizmet (Servis):

Tamir, tesisat, parça desteği ve ürün ayarlanması gibi ürünün değerini arttırmak veya korumak için hizmet sağlamak ile ilgili faaliyetlerdir.⁷¹

⁷¹ Porter, *Competitive Advantage*, ss. 39-40.

Her bir kategori, rekabet avantajı için sektöre bağılı olarak hayati anlama sahip olabilir. Dağıtımcı için en önemli olanlar; içe yönelik ve dışa yönelik lojistiklerdir. Restoran veya perakendeci gibi kendi tesislerinde hizmet sağlayanlar için dışa yönelik lojistikler büyük oranda mevcut olmayabilir ve operasyonlar da hayati öneme sahip olabilir. Kurumlara borç verme ile ilişkili bir banka için pazarlama ve satış rekabet avantajı için kilit rolde olabilir.

1.2.2.2. Destek Faaliyetler

Rekabette yer alan değer faaliyetleri; Şekil 1.7’de gösterildiği gibi her sektörde dört temel kategoriye bölünebilmektedir. Temel faaliyetler gibi, destek faaliyetlerin de her bir kategorisi verilen sektöre özgü çeşitli sayıda belirli, ayrı faaliyetlere bölünebilmektedir. Örneğin; teknoloji yönetiminde ayrık faaliyetler; bileşen tasarımı, görünüm tasarımı, alan denemesi, süreç mühendisliği ve teknoloji seçimi gibi faaliyetleri içerebilir. Benzer şekilde tedarik; yeni tedarikçiler kazandırmak, satın alınmış farklı grup girdilerinin sağlanması ve tedarikçi performansını izleme gibi faaliyetlere bölünebilmektedir.

- Tedarik:

Tedarik; satın alınan girdilerin kendilerini değil, işletmenin değer zincirinde kullanılan girdileri satın alma fonksiyonunu işaret etmektedir. Satın alınan girdiler, hammaddeler ve makineler, laboratuvar ekipmanları, ofis ekipmanları, binalar gibi varlıklar kadar diğer tüketilebilir maddeleri de içermektedir. Satın alınan girdiler genel olarak temel faaliyetler ile ilişkili olmasına rağmen, satın alınan girdiler destek faaliyetlerini içeren her değer faaliyetinde mevcuttur.

Tedarik tüm işletme çapında yayılmaya eğilimlidir. Hammaddeler gibi bazı maddeler, geleneksel olarak satın alma departmanı tarafından satın alınırken, örneğin makineler gibi diğer maddeler tesis yöneticisi tarafından satın alınabilir. Satın alma yerine tedarik terimi kullanılmaktadır çünkü satın almanın olağan anlamı yöneticiler arasında çok dardır. Tedarik fonksiyonunun yayılması, genellikle toplam satın almaların önemini/büyükliğini anlamayı zorlaştırmaktadır.⁷²

Tedarik faaliyeti; normal olarak desteklediği belirli bir değer faaliyeti veya faaliyetleri ile ilişkili iken, bir satın alma departmanı çoğunlukla birçok değer faaliyetine ve işletme çapında uygulanan satın alma politikalarına hizmet etmektedir. Tedarik faaliyetlerinin

⁷² Porter, *Competitive Advantage*, ss. 40-41.

maliyeti genellikle toplam maliyetin eğer önemsiz bir oranı değil ise küçük bir kısmını temsil eder, fakat işletmenin tüm maliyetleri ve farklılaşması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Gelişmiş satın alma uygulamaları ,girdileri satın alma, kullanma ile ilgili diğer faaliyetler ve tedarikçilerle olan etkileşimler kadar, maliyeti ve satın alınan girdilerin kalitesini de güçlü bir şekilde etkilemektedir.

- Teknoloji Yönetimi :

Her değer faaliyeti teknoloji, bilgi veya süreç ekipmanındaki teknoloji ekipmanı ile somutlaşır. Çoğu işletmelerde uygulanan teknolojilerin sırası oldukça geniştir. Ayrıca; çoğu değerli faaliyetler, farklı bilimsel disiplinleri içeren çok sayıda farklı teknolojiler ile kombine olmuş bir teknoloji kullanırlar. Teknoloji gelişimi, ürün ve süreci geliştirme çabalarına gruplanabilecek faaliyet dizilerini içerir. Ar-Ge terimi çoğu yöneticiler için daha dar bir anlam ifade ettiğinden dolayı onun yerine Teknoloji Gelişimi terimi kullanılmaktadır. Teknoloji Gelişimi mühendislik departmanı veya geliştirme grubu ile ilişkilidir.

Teknoloji Gelişimi, belirgin bir şekilde tanımlanamasa da işletmenin bir çok bölümünde ortaya çıkabilir. Teknoloji Gelişimi değer faaliyetlerindeki sayısız teknolojilerin herhangi birilerini destekleyebilir. Sadece nihai ürün ile direkt olarak bağlantılı teknolojilere uygulanmaz. Teknoloji gelişimi; temel araştırmadan ve ürün tasarımından, medya araştırması, süreç ekipman tasarımı ve hizmet prosedürlerine kadar bir çok yapıda bulunabilir. Diğer teknoloji gelişimi temel veya destekleyici faaliyetler ile ilişkili iken ürün ile ilişkili olan teknoloji gelişimi ve onun özellikleri tüm zinciri desteklemektedir. Teknoloji Gelişimi tüm sektörlerde rekabet avantajı için önemlidir, bazılarında ise kilit bir role sahiptir.⁷³

- İnsan Kaynakları Yönetimi:

İnsan Kaynakları Yönetimi; işe alma, geliştirme ve personelin ücretlendirilmesi gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi hem bireysel temel ve destekleyici faaliyetleri hem de tüm değer zincirini desteklemektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri; diğer destekleyici faaliyetlerde de olduğu gibi, işletmenin farklı bölümlerinde ortaya çıkar. İnsan Kaynakları Yönetiminin toplam maliyetleri nadiren iyi bir şekilde anlaşılmalıdır.

⁷³ Porter, *Competitive Advantage*, s. 42.

İnsan Kaynakları Yönetimi, becerilere karar vermedeki rolü ve personelin motivasyonu, işe alma ile eğitimin maliyeti gibi yönleriyle her işletmedeki rekabet avantajını etkilemektedir. Bazı sektörlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, rekabet avantajı için kilit roldedir.⁷⁴

- ***İşletme Alt Yapısı:***

İşletme alt yapısı; genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, hükümet ilişkileri ve kalite yönetimi gibi çok sayıda faaliyetlerden oluşmaktadır. Alt yapı diğer destek faaliyetlerine benzemeden genellikle tek faaliyetleri değil tüm değer zincirini destekler. İşletmenin çeşitlenmiş olup olmadığına bağlı olarak, işletme altyapısı kendi kendine yeten bir yapıda da olabilmekte veya bir iş birimi ve ana işletme arasında bölünmüş de olabilmektedir. Çeşitlenmiş işletmelerde, altyapı faaliyetleri tipik olarak iş birimi ve işletme düzeyi arasında bölünmüştür. Örneğin; finans çoğunlukla işletme düzeyinde yapılırken, kalite yönetimi iş birimi düzeyinde yapılmaktadır.

Çoğu alt yapı faaliyetleri hem iş birimi hem de işletme düzeyinde oluşmaktadır. İşletme altyapısı bazen tepede olarak görülse de rekabet avantajı için çok güçlü bir kaynak olabilir.⁷⁵

1.2.2.3. Değer Zincirini Tanımlama

Rekabet avantajını teşhis etmek için, belirli bir sektörde rekabet eden işletmenin değer zincirini tanımlamak gereklidir. Temel zincir ile başlayarak, belirli bir işletmedeki değer faaliyetleri de tek tek tanımlanabilmektedir. Her bir temel kategori ayrı faaliyetlere bölünebilir. Değer Zinciri Analizindeki ilk adım işletmenin faaliyetlerini belirli aktivitelere veya iş süreçlerine ayırmaktır. Her bir kategoride, firmanın güçlü veya zayıf yönlerini temsil eden birbirinden farklı faaliyetlere bölünebilmektedir. Örneğin; servis faaliyetleri, tamir, parça dağıtımı gibi rekabet avantajının veya dezavantajının kaynağı olan faaliyetlere ayrılabilir. Üretim veya pazarlama gibi geniş fonksiyonlar alt faaliyetlere ayrılabilir.

⁷⁴ Porter, *Competitive Advantage*, ss. 42-43.

⁷⁵ A.g.e., s. 43.

Faaliyetler;

- Farklı ekonomilere sahip faaliyetler,
- Farklılaştırma üzerinde yüksek potansiyel etkiye sahip olan faaliyetler veya
- Önemli veya büyüyen bir maliyet oranını temsil eden faaliyetler olarak izole

edilmeli ve ayrılmalıdır.

Değer faaliyetleri, işletmenin rekabet avantajına katkılarını en iyi temsil eden kategorilere ayrılabilir.⁷⁶

İşletmeler çoğunlukla geleneksel faaliyetlerin rollerini yeniden tanımlayarak rekabet avantajı kazanmışlardır. İşletmenin yaptığı her şey temel veya destek faaliyetlerin içinde korunmalıdır. Değer faaliyet etiketleri isteğe bağlıdır ve işletmeye en iyi anlayışı sağlayacak şekilde seçilmelidir. Hizmet sektörlerindeki faaliyetleri etiketleme çoğunlukla karışıklığa neden olabilir çünkü operasyon, pazarlama ve satış sonrası destek birbirine yakından bağlıdır.⁷⁷

Değer zinciri analiziyle temel ana ve alt grup faaliyetler belirlendikten sonra, destek ana ve alt grup faaliyetler belirlenir. Burada esas olan destek faaliyetlerinin temel faaliyetler için nasıl ve ne şekilde değer yaratmaya katkıları olduğudur. “Destek faaliyetlerinin ana ve alt grupları burada nasıl bir katkı sağlamaktadır?”

Ana ve alt grup temel ve destek faaliyetlerinin her birinin maliyeti ayrı ayrı hesaplandıktan sonra, bu faaliyetlerin yine ayrı ayrı müşteriye nasıl ve ne kadar değer yarattığının belirlenmesi işin en zor safhasıdır. Çünkü, müşterinin ödediği toplam fiyatın veya işletmenin satışlardan elde ettiği toplam gelirin hangi ana veya alt grup faaliyetler ile ilgili olduğunun belirlenmesi kolay değildir.

Değer zinciri analizinde önemli bir nokta da; işletme faaliyetlerinin, rakiplerin aynı faaliyetlerde sahip oldukları yetenekleriyle kıyaslanarak analizin yapılmasıdır. Yani değer zinciri analizinin rakipler veya esas rakipler için de yapılması gerekir. Analiz edilen her faaliyet rakiplerin durumuna göre üstün, eşit ve zayıf olarak sınıflanmalı ve böylece durum belirlenmelidir. Doğal olarak, üstün yetenekler işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, zayıflıklar ise tehdit unsuru olarak düşünülecek ve bu konuda gerekli geliştirme ve düzeltmelerin yapılmasına çalışılacaktır.

Zayıf durumdaki işletme faaliyetleri için yapılması gerekli olanlardan birisi; zayıf faaliyetle ilgili süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi ve değişim mühendisliği (re-engineering) gibi çalışmalarla geliştirilmesidir. Bunun yanında işletme içindeki eğitim

⁷⁶ Porter, *Competitive Advantage*, s. 45.

⁷⁷ A.g.e., s. 48.

faaliyetleriyle yeteneklerin geliştirilmesi ve faaliyetlerde verimlilik sağlanabilir. Bunların yarar sağlamadığı durumlarda, işletme rakiplerine göre zayıf durumdaki faaliyeti terk etmeli ve bu faaliyeti konusundaki uzman bir kuruluştan temin etmeyi (outsourcing) düşünmelidir.

Değer zinciri analizi işletmelere, mevcut faaliyetlerini birbirleri ile bağlantılı olarak incelemelerine ve eğer yaratan yeni teknikler aracılığı ile faaliyetlerini olumlu olarak geliştirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Böylelikle, işletmeler rakiplerinden daha düşük maliyetli veya yüksek getiri sağlayabilecek farklılık yaratan faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü elde edebilecek stratejiler geliştirebilirler.⁷⁸

Değer zinciri analizi; değer yaratan faaliyetlerin belirlenebilmesi amacını taşıdığından dolayı, işletmelerin temel yetkinliklerini tanımlamaları sürecinde de yaygın olarak kullanılabilen bir araç olmaktadır.

1.2.2.4. Değer Zinciriyle Bağlantılar

Değer faaliyetleri rekabet avantajının yapı taşları olmasına rağmen, değer zinciri bağımsız faaliyetlerin bir koleksiyonu değil fakat birbiriyle bağımlı faaliyetler sistemidir. Değer faaliyetleri, değer zinciriyle ilişkilidir. Bağlantılar; bir değer faaliyeti uygulaması yolu ile diğerinin performansı veya maliyeti arasındaki ilişkidir.

Bağlantılar iki yolla rekabet avantajına yol açabilir; optimizasyon ve koordinasyon. Daha maliyetli ürün tasarımı, daha katı materyal özellikleri veya daha fazla süreç denetimi, hizmet maliyetlerini azaltabilir. İşletme, stratejisini yansıtacak şekilde, bu tür bağlantıları rekabet avantajı sağlayabilmek için optimize etmelidir. Bağlantılar ayrıca faaliyetleri koordine etme ihtiyacını da yansıtabilir. Örneğin operasyondaki zamanında ulaştırma, dışa yönelik lojistikteki servisteki faaliyetlerin koordinasyonunu gerektirebilir. Bağlantıları koordine etme becerisi çoğunlukla maliyetleri azaltmakta veya farklılaştırmayı arttırabilmektedir. Daha iyi koordinasyon işletme çapındaki envanter ihtiyacını azaltabilir.⁷⁹

Bağlantılar, işletmenin maliyet veya farklılaşmasının sadece maliyeti azaltma veya her bir değer faaliyetindeki performansı artırma çabalarının bir sonucu olmadığını vurgulamaktadır. Bağlantılar sayısızdır ve bazıları da çoğu işletme için geneldir. En belirgin bağlantılar, temel değer zincirinde noktalı çizgilerle temsil edilen destek faaliyetler ve temel faaliyetler arasında olanlardır. Ürün tasarımı genellikle ürünün üretim maliyetini etkilerken,

⁷⁸ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 126.

⁷⁹ Porter, *Competitive Advantage*, s. 48.

tedarik uygulamaları da çoğunlukla satın alınan girdilerin kalitesini ve böylece üretim maliyetlerini, denetleme maliyetlerini ve ürün kalitesini de etkilemektedir.

Daha güç algılanan bağlantılar da temel faaliyetler arasında olanlardır. Farklı kategorilerdeki faaliyetleri veya farklı tipteki faaliyetleri içeren bağlantılar tanınması zor olan bağlantılardır.⁸⁰

Değer zincirindeki bağlantıların rekabet avantajı için çok önemli olmasına rağmen, bunlar çoğunlukla zor algılanan ve fark edilemeyen bağlantılardır. Örneğin üretim maliyetini ve kaliteyi etkilemede tedarikçinin önemi belirgin olmayabilir. Bağlantıları tanımlama, her bir faaliyetin etkilediği veya diğerleri tarafından etkilendiği yollar için arama sürecidir. Bağlantıları işletebilmek, optimizasyon veya koordinasyon oluşumunu mümkün kılan bilgi veya bilgi akışını gerektirmektedir. Bu nedenle, bilgi sistemleri çoğunlukla bağlantılardan rekabet avantajı elde edebilmek için çok önemlidir. Bilgi sistemlerindeki gelişmeler yeni bağlantılar yaratır ve eskilerinin verimliliğini artırır.⁸¹

Dikey Bağlantılar: Bağlantılar sadece işletmenin değer zincirinde değil aynı zamanda işletmenin zinciri ve tedarikçiler ile kanalların değer zincirleri arasında da mevcut olabilir. Bu bağlantılar değer zincirindeki bağlantılara benzer; tedarikçi veya kanal faaliyetlerinin hangi yolla uygulandığı işletmenin faaliyetlerinin maliyet veya performansını etkiler veya tam tersi olur. Tedarikçiler işletmenin kendi değer zincirinde uyguladığı ürün veya hizmeti üretirler ve tedarikçilerin değer zincirleri de diğer bağlantı noktalarında işletmeyi etkiler. İşletmenin tedarik ve içe yönelik lojistik faaliyetleri tedarikçinin sipariş giriş sistemi ile etkileşim içindedir.

Tedarikçinin ürün özellikleri, işletmenin değer zinciri ile bağlantı noktalarında da olduğu kadar, işletmenin maliyet ve farklılaşmasını da önemli derecede etkiler.

Temel değer zinciri ve işletmenin değer zinciri arasındaki bağlantılar işletmeye kendi rekabet avantajını geliştirme fırsatını vermektedir.⁸²

⁸⁰ Porter, *Competitive Advantage*, s. 49.

⁸¹ A.g.e., s. 50.

⁸² A.g.e., ss. 50-51.

1.2.2.5. Değer Zinciri ve Organizasyonel Yapı

Değer zinciri, rekabet avantajını teşhis edebilmek, onu yaratıp koruyacak, sürdürecektir. Yollar bulmak için temel bir araçtır. Bununla beraber değer zinciri organizasyonel yapıyı tasarlamada da önemli rol oynar, belirli faaliyetleri organizasyonel birimler altında gruplandırır. Bu gruplamanın mantığı; benzer olan faaliyetlerin aynı departmanda yürütülmesi, aynı zamanda da departmanların diğer faaliyet gruplarından farklılıkları nedeniyle ayrılmasıdır.

Organizasyonel birimlerin ayrılması ile onları koordine etme ihtiyacı yani entegrasyon, ortaya çıkar. Bu nedenle, istenilen koordinasyonun oluşmasını sağlayabilmek için işletmede entegrasyon mekanizmaları kurulmalıdır. Organizasyonel yapı entegrasyonun faydalarını dengeler.

Değer Zinciri; işletmeyi ayrı faaliyetlerine bölmede sistematik bir yol sağlar ve bu nedenle işletmedeki faaliyetlerin nasıl gruplandığını ve gruplandırılabilirliğini inceler. Organizasyonel sınırlar çoğunlukla ekonomik olarak en çok benzer olan faaliyet gruplarının çevresinde çizilmez. Satın alma ve ar-ge departmanları gibi organizasyonel birimler sıklıkla, işletmede gösterilen benzer faaliyetlerin sadece küçük bir bölümünü içerirler.⁸³

Organizasyonel birimlerin entegrasyon ihtiyacı, bağlantıların ortaya konmasıdır. Çoğunlukla değer zincirinde birçok bağlantılar vardır ve organizasyonel yapı çoğunlukla bunları koordine veya optimize edecek mekanizmalar sağlamada başarısız olmaktadır. Bağlantıları koordine veya optimize etmek için gerekli bilgi nadiren zincirden toplanabilir. Destek faaliyetlerinin yöneticileri, genellikle işletmenin tüm rekabetçi pozisyonu ile nasıl ilişkili oldukları konusunda açık bir görüşe sahip değildir ve Değer Zinciri bunu aydınlatır.⁸⁴

1.2.3. Porter'ın Temel Rekabet Stratejileri

Rekabetin bu denli şiddetlendiği, sektör sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu bir dünyada, 1980'li yıllardan kalma rekabet anlayışıyla rekabet etmek mümkün değildir. Dünya değişmiştir ve giderek daha fazla değişmektedir. O nedenle firmaların rekabet stratejilerini sürekli yeniden gözden geçirmeleri ve tekrara tekrar oluşturmaları bir zorunluluktur. Strateji, fark yaratmaktır. Aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir.

⁸³ Porter, *Competitive Advantage*, s. 51.

⁸⁴ A.g.e., s. 61.

Bunun için her kurum iş tasarımlarını yeniden gözden geçirmelidir. Bugün toplam kalite zaten bir zorunluluktur ama rekabette bir öncelik sağlamaz. Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Her kurumun bu konuya çok ciddi zaman ve emek harcaması gerekir.⁸⁵

Porter'ın 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli, o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı oldu. "Porter Analizi" adıyla da bilinen bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırıyor. Porter'a göre firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır.⁸⁶

Rekabet stratejisindeki temel soru; işletmenin sektördeki konumudur. Konumlandırma; firmanın karlılığının sektör ortalamasının altında veya üzerinde olduğunu belirler. Kendine iyi bir pozisyon seçen bir işletme, sektör yapısı uygunsuz ve sektördeki ortalama karlılık normal olsa bile, yüksek oranda getiri elde edebilmektedir.

Ortalamanın üstünde performansın, uzun dönemdeki temel tabanı "sürdürülebilir rekabet avantajı" dır. Bir işletmenin rakiplerine göre sayısız güçlü ve zayıf yönleri olabilesine rağmen, düşük maliyet avantajı veya farklılaştırma avantajı olarak sahip olabileceği iki temel türde rekabet avantajı bulunmaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu herhangi bir güçlü veya zayıf yönünün işareti, onun maliyet veya farklılık üzerindeki etkisinin bir fonksiyonudur. Maliyet dezavantajı ve farklılaştırma, sektör yapısından doğmaktadır. Firmanın beş güç ile rakiplerinden daha iyi baş edebilme becerisinin bir sonucudur.

Rekabet avantajının iki temel türünün, firmanın başarmak için aradığı faaliyetler ile kombine edilmesi, sektörde ortalama üstü performans başarmak için; üç temel strateji olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerine yol açmaktadır. Odaklanma stratejisi; maliyet odağı ve farklılık odağı olarak iki değişkene sahiptir.

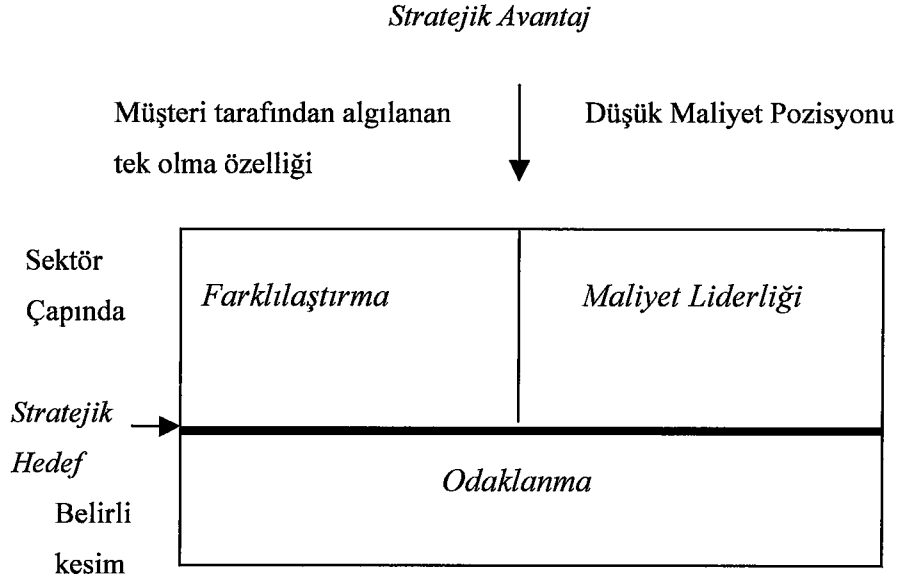
Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, rekabet avantajını sektörün geniş kesiminde ararken; odaklanma stratejileri maliyet avantajı (maliyet odağı) veya farklılık (farklılaştırma odağını) dar bir kesimde hedeflemektedir.⁸⁷

Her bir temel stratejiyi uygulamak için gerekli belirli faaliyetler sektörden sektöre değişmektedir.

⁸⁵ Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık: İstanbul, 1998, ss. 8-9.

⁸⁶ A.g.e., ss. 18-19.

⁸⁷ Porter, *Competitive Advantage*, s. 11.



Şekil 1.8. Temel Rekabet Stratejileri

Kaynak: Michael E.Porter, **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction**, The Free Press: New York, 1998, s. 39.

Temel stratejiler kavramının altında yatan düşünce, rekabet avantajının herhangi bir stratejinin kalbinde olduğu ve rekabet avantajı başarmanın işletmenin bir seçim yapmasını gerektirir; eğer bir işletme rekabet avantajına erişecek ise, erişeceği rekabet avantajının türü hakkında ve ona erişeceği faaliyet alanı hakkında seçim yapmalıdır. “Her insan için her şey” reçetesi stratejik anlamda ortalama altı performans için bir reçetedir çünkü çoğunlukla firmanın rekabet avantajına sahip olmadığı anlamına gelir.⁸⁸

1.2.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği; üç temel stratejinin belki de en belirgin olanıdır. Bunun içinde, firma sektöründe düşük maliyetli üretici konumuna gelmelidir. Firma geniş bir faaliyet alanına sahiptir ve birçok sektör kesimine hizmet eder ve benzer sektörlerde de faaliyet gösterebilir. Firmanın genişliği maliyet avantajı için genellikle önemlidir. Maliyet avantajının kaynakları sektör yapısına bağlıdır ve ona göre farklılık göstermektedir.

⁸⁸ Porter, **Competitive Advantage**, s. 12.

Eğer bir işletme, maliyet liderliğini başarmış ve sürdürüyor ise, o halde bu işletme sektörde ortalama üstü bir performansa sahip olacaktır, sektör ortalamasında veya onun yakınında bir fiyat verebilecektir. Rakipleriyle eşit veya daha ucuz fiyatlar ile, maliyet liderinin düşük maliyet pozisyonu, yüksek karşılıklara dönüşmektedir. Maliyet lideri farklılık temellerini görmezden gelemez. Eğer ürünü alıcılar tarafından kıyaslanabilir veya kabul edilebilir olarak algılanmıyorsa, maliyet lideri satış elde etmek için fiyatlarını rakiplerinden daha aşağı indirmek zorunda kalacaktır. Bu da onun uygun maliyet pozisyonunu yok edebilmektedir.⁸⁹

Maliyet lideri “denklik/eşitlik” veya “yakınlığı” başarmalıdır. Rekabet avantajı için maliyet liderliğine sahip olmasına rağmen, farklılaşma temelinde denklik; maliyet liderine maliyet avantajını rakiplerine göre direkt olarak daha yüksek karlılığa çevirmesine olanak tanımaktadır. Farklılaşmada yakınlık ise; fiyat indiriminin kabul edilebilir pazar payını sağlamada gerekli olmasının, maliyet liderinin maliyet avantajını dengelemeyeceği ve maliyet liderinin ortalama üstü getiri kazanacağı anlamına gelir.

Birden fazla maliyet liderinin olabileceği durumlarda, bu işletmeler arasındaki rekabet oldukça şiddetlidir çünkü pazar payının her noktası önemli olarak görülür. Bir işletme maliyet liderliğini kazanmadıkça ve diğerlerini de stratejilerini bırakmaları için ikna etmedikçe, karlılık için sonuçlar ve uzun dönem sektör yapısı felaket olabilir.⁹⁰

Düşük maliyetli bir konum firmayı tüm beş rekabet gücüne karşı korur çünkü pazarlık, karları ancak bir sonraki en verimli rakibin karları ortadan kalkıncaya kadar aşındırmaya devam edebilir ve rekabet baskısı karşısında ilk önce, daha az verimli rakipler zarar görür.

Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirir. Bu da, ürünleri üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle bağlantılı ürünlerin geniş bir yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirebilir.

Bir kere ulaşıldığında, düşük maliyetli konum, maliyet liderliğini korumak için yeni bir donanım ve modern tesis yatırımlarında yeniden kullanılabilir yüksek marjlar sağlar. Bu tip yatırımlar, düşük maliyetli konumu korumak için önkoşul olabilirler.⁹¹

⁸⁹ Porter, *Competitive Advantage*, ss. 12-13.

⁹⁰ A.g.e., s. 13.

⁹¹ Porter, *Rekabet Stratejisi*, s. 45.

1.2.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır.⁹²

Farklılık stratejisinde, bir işletme alıcılar tarafından genişçe değerlendirilen bazı boyutlarda kendi sektöründe tek ve özel olmak istemektedir. Sektördeki alıcıların önemli olarak algıladığı bir veya daha fazla özellik seçer ve kendini bu ihtiyaçları karşılamak için konumlandırır. Bu tek ve özel olma özelliği ise yüksek bir fiyatla ödüllendirilir.

Farklılığın anlamı her bir sektörün kendine özgüdür. Farklılık; ürünün kendisine bağlı olabileceği gibi, ürünün satıldığı dağıtım sistemine, pazarlama yaklaşımına veya diğer bir dizi faktörlere de bağlı olabilmektedir.⁹³

Farklılaşma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilir; tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlar. İdeal olan firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Örneğin; Caterpillar, yalnızca satıcı ağıyla ve mükemmel yedek parça hizmetleriyle değil, arıza süresi çok pahalı olan ağır ekipmanlar için hayati önem taşıyan, son derece yüksek kaliteli dayanıklı ürünleriyle de tanınır.⁹⁴

Karlılık baskısını önlemenin en önemli yolu ürünü farklılandırmaktan geçmektedir. Ürün farklılaştırma çok çeşitli ürünler sunmak demek değildir. Ürün farklılaştırma, ürettiğiniz ürünü müşterinin gözünde rakiplerden daha farklı hale getirmektir. Beymen elbise üretir ama diğerlerinden daha pahalıya satar. Zira ürün farklıdır. Mercedes farklı bir arabadır. Ürün müşterinin gözünde farklılaştığı oranda fiyat üzerindeki kontrolünüz artar, karlılığınız yükselir. Müşteri markanıza yada firmanıza bağımlı hale gelir.⁹⁵

Eğer farklılığı başaran ve sürdüren bir işletmenin fiyat yüksekliği, özel ve tek olmak için yapılan ekstra maliyetleri aşıyor ise, bu işletme kendi sektöründe ortalama üstü performansa sahip olacaktır. Bu nedenle; farklılığa sahip olan işletme, daima farklılaşma maliyetinden daha fazla satış fiyatı sağlayacak farklılaşma yolları aramalıdır.

Farklılığa sahip olan işletme kendi maliyet pozisyonunu da göz ardı etmemelidir çünkü sahip olduğu yüksek satış fiyatı avantajı, daha düşük maliyet pozisyonuna sahip işletmeler tarafından yok edilebilir. Farklılığa sahip olan işletme, farklılığına etki etmeyen

⁹² Porter, **Rekabet Stratejisi**, s. 47.

⁹³ Porter, **Competitive Advantage**, s. 14.

⁹⁴ Porter, **Rekabet Stratejisi**, s. 47.

⁹⁵ Kırım, a.g.e., s. 20.

tüm alanlarda maliyetlerini azaltarak, rakiplerine göre maliyet denkliliği veya maliyet yakınlığını hedefler.

Farklılaşma stratejisinin mantığı; işletmenin kendini farklılaştırabileceği, rakiplerinden farklı olan özellikler seçmesini gerektirir. Yüksek fiyat bekleyen bir işletme bir konuda gerçekten özel ve tek olmalı veya öyle algılanmalıdır. Maliyet liderliğinin tersine, alıcılar tarafından değerli bulunan fazla sayıda özellik varsa, sektörde birden fazla başarılı farklılaşma stratejisi olabilir.⁹⁶

Gerçekleştirilebilmesi halinde, farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için, her ne kadar maliyet liderliğinde kullanılan yoldan farklıysa da, savunulabilir bir konum yaratır. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar. Ayrıca marjları artırır; bu da düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engellerini yaratır. Farklılaştırma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum, alıcının gücünü açıkça azaltır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilir.⁹⁷

Porter'in farklılaştırma stratejisinin tezin ikinci bölümünde inceleyeceğimiz "temel yetkinlikler" ile rekabet avantajı elde etme ile açıkça bir ilişkisi olduğunu da görebilmekteyiz. Detaylı olarak ele alacağımız üzere, temel yetkinliklere sahip olan firmalar da ürün ve hizmetlerinde farklılaştırma sağlayabilmekte ve dolayısıyla da ikame ürünler ile yeni girişlere karşı güçlü hale gelebilmektedirler.

1.2.3.3. Odaklanma Stratejisi

Üçüncü temel strateji odaklanma stratejisidir. Bu strateji diğerlerinden biraz farklıdır çünkü sektörde daha dar bir rekabet faaliyet alanının seçimine dayanmaktadır. Odaklanıcı, sektörde bir kesim veya kesim grubu seçer ve diğerlerinden ayrıcalıklı olarak onlara hizmet verebilmek için stratejisini örer. Hedef kesimlere kendi stratejisini optimize ederek,

⁹⁶ Porter, *Competitive Advantage*, s. 14.

⁹⁷ Porter, *Rekabet Stratejisi*, s. 47.

tamamında bir rekabet avantajına sahip olmamasına rağmen, hedef kesimlerde rekabet avantajına sahip olmak için çabalar.

Odaklanma stratejisinin iki çeşidi vardır. Maliyet odağı stratejisinde, işletme hedef kesiminde maliyet avantajı sahibi olmayı amaçlarken; farklılaştırma odağı stratejisinde ise, hedef kesiminde farklılaşmayı amaçlamaktadır.⁹⁸

Odaklanma stratejisinin her iki çeşidinde de, odaklanıcının hedef kesimi ve sektördeki diğer kesimler arasındaki farklar önem taşımaktadır. Hedef kesimler ya olağandışı ihtiyaçlara sahip alıcılara sahip olmalı yada diğer sektör kesimlerinden farklı, hedef kesimde en iyi hizmet eden ürün ve dağıtım sistemine sahip olmalıdır. Maliyet odağı stratejisi, bazı kesimlerin maliyet davranışındaki farklılıkları dikkate alırken, farklılık odağı stratejisi ise belirli kesimlerdeki alıcıların özel ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.

Bu tarz farklılıklar; bu kesimlere, geniş hedefli rakipler tarafından zayıf hizmet edildiğini vurgulamaktadır. Odaklanıcı, sadece bu kesimlere kendini adayarak böylece rekabet avantajını başarabilir.

Dar odaklanmanın kendisi ortalama üstü performans için yeterli değildir. Tamamıyla farklılaştırma stratejisi ve farklılık odağı stratejisi belki de uygulamada en çok akıllı karıştırıcı stratejilerdir. İkisinin farkı; tamamen farklılaştırma stratejisi, stratejisini genişçe değerlendirilen önemli özelliklere dayandırırken; farklılık odaklanıcısı ise özel ihtiyaçların olduğu kesimleri ve bunları daha iyi karşılamayı amaçlamaktadır.

Rakipler belirli kesimin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalabilirler ve bu da farklılaştırma odağının imkanını genişletmektedir. Ayrıca geniş hedefli rakipler, kesimin ihtiyaçlarını karşılamada üstün performans da gösterebilirler. Bunun anlamı da hizmet vermede gerekli maliyetten daha yükseğine katlandıklarıdır. Maliyet odağı için bir fırsat böyle bir kesimin ihtiyaçlarını karşılamada mevcut olabilir.

Eğer bir firma sürdürülebilir maliyet liderliğini (maliyet odağını) veya farklılaşmayı (farklılaştırma odağını) kendi kesiminde başarır ve eğer bu kesim yapısal olarak çekici ise, o halde odaklanıcı kendi sektöründe ortalama üstü bir performansa sahip olacaktır. Kesimin yapısal çekiciliği gerekli bir durumdur çünkü sektördeki bazı kesimler diğerlerinden daha az karlılık sağlamaktadırlar. Çoğunlukla sektörde birçok sürdürülebilir odaklanma stratejileri için yer vardır, odaklanıcılar farklı hedef kesimleri seçerler. Çoğu sektörler çeşitli kesimlere sahiptir ve farklı alıcı ihtiyaçları veya farklı optimal üretim veya dağıtım sistemi içeren her bir kesim, odaklanma stratejisi için aday konumundadır.⁹⁹

⁹⁸ Porter, *Competitive Advantage*, s. 15.

⁹⁹ A.g.e., ss. 15-16.

1.2.3.4. Temel Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri

Üç temel strateji bahsedilen bu fonksiyonel farklılıkların dışında boyutlarında da farklılık göstermektedir. Bunları başarıyla uygulayabilmek farklı kaynak ve becerileri gerektirmektedir. Temel stratejiler ayrıca organizasyonel düzenlemeler, kontrol prosedürleri ve yaratıcı sistemlerinde de farklılık göstermektedirler.

Sonuç olarak; bu stratejilerden birine olan sürekli bağlılık başarı için gereklidir. Bu alanlarda temel stratejilerin bazı gereklilikleri aşağıdaki gibidir.¹⁰⁰



¹⁰⁰ Michael Porter, **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors with a New Introduction**, The Free Press: New York, 1998, ss. 40-41.

Tablo 1.2. Temel Stratejilerin Gereklilikleri

Temel Strateji	Genel olarak gerekli olan beceri ve kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
<i>Maliyet Liderliği Stratejisi</i>	<ul style="list-style-type: none">*sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim*işlem mühendisliği becerileri*işgücünün yoğun olarak gözlemlenmesi*üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler*düşük maliyetli dağıtım sistemi	<ul style="list-style-type: none">*sıkı maliyet kontrolü*sık, ayrıntılı kontrol raporları*yapılanmış bir organizasyon ve sorumluluk anlayışı*kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
<i>Farklılaştırma Stratejisi</i>	<ul style="list-style-type: none">*güçlü pazarlama becerileri*ürün mühendisliği*yaratıcı yetenek*güçlü temel araştırma yetenekleri*kalite veya teknoloji liderliğinde firma ününe sahip olma*sektörde uzun bir gelenek veya diğer işlerden gelen becerilerin tek ve özel kombinasyonu*kanallardan güçlü işbirliği	<ul style="list-style-type: none">* ar-ge, ürün gelişimi ve pazarlama gibi fonksiyonlar arasında güçlü koordinasyon*sayısal ölçümler yerine öznel ölçümler ve teşvikler*yüksek becerili işgücü, bilim adamlarını ve yaratıcı kişileri çekebilme rahatlığının olması.
<i>Odaklanma Stratejisi</i>	<ul style="list-style-type: none">* yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedef için yönlendirilerek kombine edilmesi	<ul style="list-style-type: none">* yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedef için yönlendirilerek kombine edilmesi

Kaynak: Michael Porter, **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction**, The Free Press: New York, 1998, s. 41.

1.2.3.5. Temel Rekabet Stratejilerinin Riskleri

Temel stratejileri sürdürmenin iki riski bulunmaktadır. İlki, stratejiyi sürdürme veya elde etmede başarısız olma, ikincisi ise strateji ile sağlanan stratejik avantaj değerinin sektör değişimi ile yok olması riskidir. Daha dar anlamda, üç strateji, rekabetçi güçlere karşı farklı yapıda savunmalar oluşturmak üzere geliştirilmişlerdir ve şaşırtıcı değildir ki, farklı türlerde riskler içerirler. İşletmenin bu üç alternatif arasındaki seçimini geliştirmek için bu riskleri açığa kavuşturmak önemlidir.¹⁰¹

Maliyet Liderliği Stratejisinin Riskleri:

Maliyet liderliği; işletmeye pozisyonunu koruması için modern ekipmanlara tekrar yatırım yapma, modası geçmiş varlıkları acımasızca elden çıkarma, ürün yelpazesini genişletmekten kaçınılması ve teknolojik gelişmeler için daima tetikte olma gibi ciddi yükler getirmektedir. Maliyet liderliğinin taşıdığı bazı riskler şöyledir;

- Geçmiş yatırımları veya öğrenimi yok eden teknolojik değişimler,
- Sektöre yeni girenler veya diğer işletmeler tarafından, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapma becerileri yoluyla düşük maliyetin öğrenilmesi,
- Maliyete olan odaklanma nedeniyle arzu edilen ürün veya pazar değişimlerini görememe,
- İşletmenin, rakiplerinin marka imajlarını veya farklılaşmalarını dengelemek için fiyat farklılığının yeterli kısmını koruma becerisini daraltan maliyet enflasyonu.

Maliyet liderliğinin risklerine klasik bir örnek; 1920'lerdeki Ford Motor Company olayıdır. Ford; modellerini ve çeşitlerini kısıtlayarak, yüksek otomasyonlu tesisler ve öğrenme yolu ile daha düşük maliyeti saldırgan bir politika yoluyla izleyerek, mücadele edilemez bir maliyet liderliğine sahipti. Gelirler artıp, çoğu alıcılar bir araba satın almaya ve ikinciye de satın almayı göz önünde bulundurmaya başladığında; araba pazarı, stile, model değişimine, konfora daha fazla prim vermeye başladı. Müşteriler bu özelliklere sahip olabilmek için daha fazla fiyat ödemeye isteklidirler. General Motors, bu gelişime tüm modellerle yatırım yapmaya hazırды. Ford ise modası geçmiş modellerde maliyet minimizasyonu oluşturmak için yaptığı

¹⁰¹ Porter, *Competitive Strategy*, s. 44.

ağır yatırımlarla yaratmış olduğu inanılmaz derecede büyük bir stratejik uyum maliyeti ile karşı karşıya kaldı.

Maliyet liderliğinin risklerine diğer bir örnek de tüketici elektroniğinde Sharp'ın yaratmış olduğudur. Çok uzun zamandır maliyet liderliği stratejisini takip eden Sharp, marka tanınırlığını geliştirmek için saldırgan bir kampanya başlatmaya zorlandı. Sony ve Panasonic'in fiyatlarını başarıyla, etkili bir şekilde kırma becerisi, maliyet artışları ve Amerikanın anti dumping yasaması ile yok oldu ve stratejik pozisyonu da sadece maliyet liderliğine konsantre olmuş olmasından dolayı kötüleşti.¹⁰²

Farklılaştırma Stratejisinin Riskleri:

- Düşük maliyetli rakipler ve farklılaştırma stratejisine sahip olan firmalar arasındaki maliyet farklılığı, marka sadakatini koruyabilmek için çok büyük boyuta gelmiş olabilir. Bu nedenle, alıcılar büyük miktarda maliyet tasarrufu için farklılaşmış firma tarafından sahip olunan bazı özelliklerden, hizmetlerden veya imajdan vazgeçebilirler.
- Alıcıların farklılaştırma faktörü için ihtiyaçları azalabilir. Bu da; alıcılar daha sofistike bir hale geldiklerinde oluşabilir.
- Taklit, algılanan farklılaşmayı daraltabilir.

Odaklanma Stratejisinin Riskleri:

- Geniş hedefli rakipler ile odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet etmenin maliyet avantajlarını elimine edecek veya odaklanma ile başarılan farklılaşmayı dengeleyecek şekilde genişleyebilir.¹⁰³

Yukarıda farklılıkların belirtildiği tablo, temel stratejilerden herhangi birini uygulayan rakiplere nasıl karşılık verilebileceğini analiz etmede kullanılabilir. Kapsamlı, tam bir farklılaştırmayı takip eden bir işletme, geniş bir maliyet aralığı açan işletmeler tarafından saldırıya uğrayabilir, farklılaştırmanın boyutu daralabilir, diğer boyutlar için alıcılar

¹⁰² Porter, *Competitive Strategy*, ss. 45-46.

¹⁰³ A.g.e., s. 46.

tarafından arzulanan farklılık/odak değişebilir. Her bir strateji, saldırının farklı türlerine göre korumasızdır.

Bazı sektörlerde, sektör yapısı veya rakiplerin stratejileri bir veya daha fazla temel strateji başarma olasılığını elimine etmektedir. Bazen bir işletmenin önemli, belirgin maliyet avantajı kazanması için uygun bir yol mevcut değildir, çünkü çoğu işletmeler ölçek ekonomileri, hammaddelere ulaşabilme ve ilgili durumlar için eşit konumda olabilirler. Benzer şekilde, az kesimlere sahip sektörler de odaklanma için az imkan sunabilirler. Bu nedenle temel stratejilerin uygulanması sektörden sektöre değişmektedir.

Çoğu sektörlerde, işletmeler farklı olanları takip ettikçe veya farklılaştırma veya odaklanma için farklı tabanlar seçtiği müddetçe üç temel strateji de uyum içinde karlılık ile var olabilir.

Alıcı değerlerinin farklı kaynaklarına dayalı olan farklılaştırma stratejilerini izleyen bir çok güçlü işletmenin olduğu sektörler çoğunlukla karlıdır.

Bu da sektör yapısını geliştirmeye meyillidir ve sağlam sabit bir sektör rekabeti sağlar. Eğer iki veya daha fazla işletme aynı temelde stratejiyi takip etmeyi seçerse, sonuç uzun ve karlı olmayan bir mücadele olabilir. En kötü durum bir çok işletmenin tamamıyla maliyet liderliği için rekabet ettiği durumdur. O halde, rakiplerin geçmiş ve şu anki temel stratejilerinin seçimi, işletmenin mevcut olan tercihleri üzerinde ve pozisyonunu değiştirme maliyeti üzerinde etkiye sahiptir.

Temel stratejiler kavramının dayanak noktasına göre; sektör yapısına bağlı olarak, rekabet avantajı başarmanın bir çok yolu vardır. Eğer sektördeki tüm işletmeler rekabet stratejisinin ilkelerini takip etseydi, her biri rekabet avantajı için farklı temeller seçeceklerdi. Hepsi başarılı olamazken, temel stratejiler üstün performans için alternatif rotalar sunmaktadır. Bazı stratejik planlama kavramları, rekabet avantajı için sadece tek, dar bir rotaya, özellikle çoğu da maliyete dayalıdır. Bu tür kavramlar, çoğu işletmenin başarısını açıklamada başarısız olmakla kalmaz ayrıca sektördeki tüm işletmelerin aynı türde rekabet avantajını aynı yolla takip etmelerine yol açar ve olumsuz sonuçlar yaratır.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Porter, *Competitive Advantage*, ss. 21-22.

İKİNCİ BÖLÜM

TEMEL YETKİNLİKLER VE TEMEL YETKİNLİKLERİN REKABET AVANTAJI YARATMADAKİ ETKİSİ

2.1. Temel Yetkinlik Kavramı

Prahalad ve Hamel'in güçlü makaleleri "*Core Competence of the Corporation*" temel yetkinlikler fikrinde çok büyük bir ilgi yarattı ve "Kaynak Temelli Yaklaşım" düşüncesini yeniden popüler hale getirdi.

Bugün için strateji oluşturma konusunda en güçlü araçlardan biri temel yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler, işletmelerin bir yandan rekabetçi üstünlüklerini artırma, diğer yandan yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirleme açısından son derece kullanışlı bir araç olmaktadır.¹⁰⁵

Geleceğin pazarlarında oransız kar elde etmek isteyen bir firma, gelecekteki müşteri değerine oransız bir katkı yapabilecek yetenekleri oluşturmak zorundadır. Önemli bir temel yetkinlik alanında dünya kalitesinde bir liderlik elde edebilmek uzun yıllar gerektirdiği için, geleceğin karlarından önemli bir pay kapmak isteyen bir firma, gelecek için hangi temel yetkinlikleri inşa etmesi gerektiğini daha bugünden iyi bilmek zorundadır.

Temel yetkinlikler geleceğe açılan geçitlerdir. Temel bir yetkinlikte liderliği elinde bulundurmak büyük bir potansiyeldir; bu yetkinliği değerlendirmenin yeni yolları gündeme geldiğinde bu potansiyel gerçek olanaklara dönüşmektedir. En değerli yetkinlikler bir dizi potansiyel ürün pazarına geçit oluşturabilecek olanlardır. Bir temel yetkinlik lideri, o yetkinliğe dayalı bütün nihai ürün pazarlarına katılıp katılmama tercihini elinde tutmaktadır.

Ölçme, hesaplama ve iletişimdeki temel yetkinlikleri Hawlett-Packard'a, bu beceri alanlarında mükemmel performans talep eden çok sayıda pazara katılma olanağı vermiştir. Sony'nin minyatürleştirmede liderliği ele geçirmek için harcadığı çabalar, onu kişisel ses alma cihazlarının geniş yelpazesinde tartışmasız söz sahibi kılmıştır. Yapıştırıcılar, türevleri ve ileri malzemelerdeki temel yetkinlikleri 3M'e on binlerce ürün sağlamıştır.

Temel yetkinlik, bir firmaya müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojinin harmanıdır. Sony örneğinde bu yarar, "cepte taşınabilirlik", temel yetkinlik de minyatürleştirebilmektir. Federal Express'te yarar zamanında teslim, yetkinlik ise

¹⁰⁵ Kırım, a.g.e., s. 43.

üst düzeyde lojistik yönetimidir. Lojistik, Wal-Mart'ın müşterilerine tercih, ulaşabilirlik ve değer yaralarını sunabilmesinde de merkezi öneme sahiptir.¹⁰⁶

Temel Yetkinlik yaklaşımının stratejik yönetim literatürüne de iki büyük ve önemli katkısı olmuştur; stratejik planlamaya yeni bir tamamlayıcı yaklaşım tanıtmış ve çok işli firmalar için farklı, çeşitli iş birimlerinde daha iyi sinerji yaratmak ve başarılı olmak için kavramsal bir araç sağlamıştır.

- Daha iyi planlama

Tipik bir planlama sürecinde; firma öncelikle dışsal tehditleri ve fırsatları tanımlamayla başlar. Potansiyel eğilimleri ve gelişmeleri ayırabilmek ve bunların uygulamalarına karar verebilmek için makro çevreyi, sektörü, rakipleri, müşterileri analiz eder. Firma, daha sonra çeşitli tercihleri değerlemek ve bunlar tanımlayarak, tehdit ve fırsatları yönlendirmek için stratejiler geliştirir. Süreçteki son basamakta ise; uygulama planlarına karar vermek, kaynakların tahsis edildiği planlar, ve planları yürütmek için adımlar yerine konulur.

Prahalad ve Hamel geleneksel planlama sürecinin yerini alan değil, ancak ona ilaveler getiren farklı bir yaklaşım önerdiler. Geleneksel yaklaşım; dıştan-içe (*outside-in*) sürecinde, planlayıcı önce dışsal analizle başlar, sonra da içsel analizi uygular. Yazarlar tarafından savunulan ise; içten-dışa (*inside-out*) sürecidir. Bu durumda da planlayıcı, önce içsel analizle başlar ve daha sonra dışsal çevreyi inceler. Yazarlar; firmaların kaynaklarını başarıyla işletebilmek için, kendi temel yetkinliklerini ve yeteneklerini tamamiyle anlamaları gerektiğini önermektedirler

Bu teorik yaklaşım; firmaların farklı stratejiler geliştirmelerine imkan tanıyan farklı türde kaynaklara sahip olduklarını varsaymaktadır. Bir firma kaynaklarını verimli bir şekilde işletebildiğinde ve rakipleri de onun stratejilerini taklit edemediğinde, o firma sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaktadır.

Ağır yapı gereçleri sektöründe lider olan Caterpillar, satış sonrası destek ve servis yeteneğini, rekabetçi stratejisinin temeli olarak kullanmaktadır. Yedek parça ve servis personelini dünyanın her yerine 24 saatte ulaştırabilmektedir.

Toyota'nın global araba üretim sektöründeki başarısı ise; üretim yeteneklerine bağlıdır; bu üretim yetenekleri just-in-time envanterleri, kendini yöneten takımlar ve esnek üretim gibi tekniklere yansımıştır.

¹⁰⁶ Gary Hamel ve C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, çev. Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları: İstanbul, 1994, ss. 217-219.

Walt Disney'in 1980'lerden beri süregelen başarısı ise büyük film stüdyoları, markası, film yapma ve animasyon yetenekleri gibi kaynaklarını başarıyla kullanabilmesine bağlıdır. Firmanın yetkinliklerinden ve yeteneklerinden çok uzak olan stratejiler doğal olarak risklidir. Exxon'un 1970'lerde çeşitlendirme stratejileri büyük bir kayıpla sonuçlandı, çünkü firma enerji işindeki yetkinliklerinden ayrılarak, ofis araçları ve bilgisayar işine girdi.

Bu teoriye göre; firma kaynaklarının, yeteneklerinin ve yetkinliklerinin detaylı analizi, rekabet avantajının kaynağının anlaşılmasına daha iyi yardımcı olacaktır. Bu denli derin bir anlayış; dışsal fırsatlarla, içsel güçleri daha iyi birleştirebilir çünkü firma bir kez güçlü olduğu alanları bildiğinde, dışsal çevrede bu güçlerini kullanabileceği olası yolları tanımlamayı araştırır.

Walt Disney'in aileleri eğlendirme temel yetkinliği; onun bu alanda eğlence parkları, otelleri, video kanalları ve film stüdyoları gibi iş çeşitlendirmeleri yapmasına yön vermiştir.¹⁰⁷

Prahalad ve Hamel'in temel yetkinlik fikri, firmanın içsel güçlerinin incelenmesi ve işlenmesi için kavramsal bir araçtır. Onlar temel yetkinliği; organizasyondaki kolektif öğrenme ve çeşitli ürün becerilerini koordine ederek, farklı teknolojilerle entegre etme becerisi olarak tanımlarlar.

Temel yetkinlikler, firmanın en önemli güçleridir. Onlar firmanın en iyi yaptığı şeylerdir. Temel yetkinlikler bir kere tanımlandığında, firma bu yetkinlikleri yeni ürünlere ve yeni pazarlar dönüştürecek olası fırsatları incelemeye başlar. Temel yetkinlik; eğer yeni pazarlara girmeyi sağlıyorsa, eğer müşteri ihtiyaçlarını tatmin ediyorsa ve eğer taklit edilmesi zor ise, o zaman anlamlı ve değerlidir.

- Daha iyi sinerji

Prahalad ve Hamel'in makalelerinin diğer bir katkısı da; "*Strategic Business Units*" yani stratejik iş birimlerinin stratejilerinde daha iyi entegrasyonu sağlamak için temel yetkinlikleri bir araç olarak kullanışlarıdır. Çoğu (*multi-business*) çok-işli firmalarda, tek iş birimleri kendi pazarlarında başarılı olabilir fakat firma kendi stratejik iş birimlerini verimli bir şekilde entegre edemeyebilir ve potansiyel sinerjileri fark edemeyebilir.

Stratejik iş birimleri arasında koordinasyon zordur çünkü açık iletişim kanalları, uygun bir ödüllendirme sistemi, kendini adamış yönetici ve takım temelli organizasyonel

¹⁰⁷ Javidan, a.g.m., s. 60.

kültür gerektirir. Tipik bir çok işli firmada, bu özelliklerin çok azı yer alır ve stratejik iş birimleri arasında sınırlı ve dar görüşlü olmak için doğal bir eğilim vardır.

Yazarlara göre; temel yetkinlik, stratejik iş birimi koordinasyonu ve entegrasyonu için mümkün bir arenadır. Temel yetkinlikleri tanımlama ve işletebilme, kolektif organizasyonel öğrenme gerektirmektedir. Bu nedenle; temel yetkinlik kavramı, stratejik iş birimleri için ortak ilgileri, problemi, yetenekleri ve fırsatları bulmada bir araç olarak rol alır.

Prahalad ve Hamel; stratejik iş birimleri arasındaki yakın işbirliğinin, temel yetkinler ile ilişkili olarak, organizasyonel öğrenmeyi ve firmanın kaynaklarını kullanabilme becerisini arttırmayı kolaylaştıracağını savunmaktadırlar.¹⁰⁸

Temel yetkinlik, yetkinlik kavramının bir türevidir. Buradaki “temel” terimi, bir anahtar faktör veya temel/tesis anlamına gelir. Yetkinlik ile beraber, temel yetkinlik kavramını tarif etmek zordur. Çünkü birden fazla sayıda temel yetkinlik organizasyonda tanımlanabilir. Bu çok sayıda, çeşitli tarifler, terimin işletme/iş ve sanayi dünyasında kullanımının belirsizliğine yol açar. İş ve sanayi literatürünün taranması; bu belirsizliğin “*core technical*”, “*core marketing competencies*”, “*market specific*” ve “*function-specific core competencies*” gibi farklı terimler yarattığını göstermektedir.

Genel olarak; temel yetkinlikler organizasyonda iki temel seviye ile ilişkilendirilirler. Bu, temel yetkinliklerin diğer seviyelerde tanımlanamayacağı anlamına gelmez ancak basitleştirmenin sağlığı ve anlayış kolaylığı için bu iki seviye iyi bir başlangıç noktasıdır.

Temel yetkinlikler, Prahalad ve Hamel’in tanımladığı gibi, organizasyonun en yüksek seviyesinde “*organizasyonel derecede temel yetkinlikler*” formunda varolabilirler. Temel yetkinlikler ayrıca eğitim ve geliştirme ile iş ve yönetsel yetkinliklerde “*bireysel derecede temel yetkinlikler*” formunda daha düşük seviyede yer alabilirler. Temel yetkinlikler bir varlık veya kişi tarafından sahip olunabilir ve örneklendirilebilir. Bu nedenle, organizasyon “organizasyonel derecede temel yetkinliklere” sahip olup, örneklendirir ve bireyler de “bireysel derecede temel yetkinliklere” sahip olup, örneklendirirler.

Organizasyonel derecede temel yetkinlikler, öz (temel/çekirdek) iş alanları için temel yapı taşlarıdır. Onlar, firmanın güçlü yönlerini ve kapasitelerini temsil ederler. Bu derecede temel yetkinlikler, organizasyonda çeşitli üretim becerileri ve sayısız teknoloji çeşitlerinin entegrasyonu ve koordinasyonunu içeren toplu öğrenimlerdir. Bunun dışında, bu yetkinlikler, çok sayıda işletme pazarına ulaşmayı sağlar ve nihai ürüne müşteri değerine katkıda bulunur

¹⁰⁸ Javidan, a.g.m., ss. 60-61.

ve firmanın rakipleri için daha iyisinin yapılması/taklit edilmesi zordur. Temel yetkinlikler; organizasyonun stratejik mimarisine dahil edildiğinde en verimli şekilde değerlendirilirler.

Temel yetkinlikler; bilgi, beceri, yetenek ve organizasyonun güçlü yönleri olan diğer karakteristikler bütünüdür. Bilgi; çalışanın, işindeki performansı ile doğrudan ilgili olarak öğrendiği veya edindiği bilgidir. Beceri; aletleri, ekipmanı ve makineyi kullanarak, genellikle bir deneyim ve/veya tekrarlanmış uygulamanın sonucu olan bir işi yerine getirme potansiyelidir. Yetenek; alet, makine ve ekipmanı gerekli olarak içermeyen iş içerisinde yer alan zihinsel ve fiziksel faaliyetlerde bulunabilme potansiyelidir. Diğer kişisel karakteristikler de çalışanın olası davranışını gösteren, bireysel özellikler, güdüler ve ilgilidir.

Temel yetkinlikler; çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerinin toplamından daha fazlasıdır. Tüm çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerinin kombinasyonundan sonuçlanan sinerjidir. Teknoloji ile bütünleşen bu sinerji, organizasyona sahip olduğu kapasite ile çeşitli pazarlara girme ve nihai ürüne değer katma imkanı sağlamaktadır.¹⁰⁹

Bir temel yetkinlik; özel beceri türlerinin entegrasyonunu ifade etmektedir. Temel yetkinliğe ayırt edici damgayı vuran da budur. Bu nedenle temel yetkinliğin kendi bütününde, tek veya küçük bir takımında yerleşik kalması pek muhtemel değildir.¹¹⁰

Temel yetkinlik; farklı türde bir çok şeyi içerebilmektedir. Bir işletme, çok iyi bir satış gücü ve uzman bir servis ağı ile personelinin, müşterilere sunduğu hizmetinin kendisi için bir temel yetkinlik olduğuna inanabilir. Bir üretici ise, kalitesinin ve teknolojik yeniliklerinin kendine ait bir temel yetkinlik olduğuna inanabilir.

Örneğin; Dell, kalitesini ve teknolojik liderliğini vurgulamasına rağmen, kalite elbette ki başarı için gerekli olsa da, firmanın asıl temel yetkinliğinin rekabetçi fiyatlandırmasında ve kendi sınıfında sunduğu hizmette yattığı görülmektedir.¹¹¹

Temel yetkinlikler, firmanın daha verimli çalışmasını sağlar, çünkü organizasyonel performans için temel sağlarlar. Birlikmiş temel yetkinlikler, organizasyonel süreçlerle birleşerek, temel ürünler yaratırlar. Temel ürünler bir veya daha fazla temel yetkinliğin somut sonuçlarıdır. Bu temel ürünler, işletme pazarı sektörünün nihai ürünlerine değer sağlamaya yardımcı olan bileşenlerdir.

¹⁰⁹ Ryan K. Lahti, (Fall 1999), "Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies", *Journal of Business and Psychology*, Vol: 14, No:1, ss. 60-62.

¹¹⁰ Gary Hamel, (1994), "The Concept of Core Competence", Gary Hamel ve Aimee Heene (der.), *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons: England, ss. 11-12.

¹¹¹ Fred L. Fry, Charles R. Stoner ve Richard E. Hattwick, *Business: An Integrative Approach*, Third Edition, McGraw Hill: New York, 2004, s. 303.

Örneğin; 3M, yumuşak yapıştırıcılar ve çok amaçlı yapışkanların kullanımında temel yetkinliğe sahiptir. Bu temel yetkinlik; 3M'in post-it note'ları ve rakiplerinin bunları kopyalamalarıyla sonuçlanan daha düşük kalitede yapışkanlı post-it yapmaları ile bir temel ürünün yaratılmasını sağlamıştır. Post-it note'lar ve rakiplerinin post-it taklitleri nihai ürünlerdir.

Temel yetkinlik kavramının ardını anlamak için, organizasyonun güçlü yönlerinin yayılması ve etkisinin artırılması gereklidir. Bilgiyi, kolektif yeteneği veya organizasyonel birliklerin ve ağların faaliyetini yaymak önemlidir ancak tanımlamanın amacı itibariyle firmanın bilgiyi içeren güçlü yönlerini yayarak, verim elde etmek daha mantıklıdır. Bu güçlü yönleri yaymak, firmanın süreçlerini ve çıktılarını etkileyerek, firmayı rakiplerinin hizmet ve ürünlerinden ayırarak organizasyonu güçlendirir. Bu nedenle, güçlü yönlerin firma içinde yayılması her tür sanayideki organizasyon için önemlidir.

Firmanın artan rekabetçi global pazarlarda yarışabilmesi için bilgilerini etkili olarak değerlendirip, güçlü yönlerine odaklanmaları gerekir. Eğer firma bu konuda dünyada en iyi veya en azından en iyiye yakın olamayacaksa, o halde bunu, bu belirli ürün veya servisi sağlamada temel yetkinliği olan başka bir firmaya outsource etmesi daha iyi olacaktır. Eğer bu türde bir organizasyon, böyle bir ürün veya servisi outsource etmek yerine içeriden sağlamayı denerse, rekabet avantajını kaybedebilir. Bu nedenle, organizasyon için anahtar, kendi temel yetkinliklerine odaklanması olacaktır.

Güçlü yönleri yaymak ve temel yetkinliklere sahip olmak, organizasyonu sadece hangi ürün veya servisi sağlayacağına karar vermesinden çok daha fazla açıdan etkiler.

Bu odaklanma değişikliği, ayrıca organizasyonel yapıyı da etkileyebilir. Daha spesifik olarak; temel yetkinliklere konsantre olmak; outsourcing'in bir sonraki süreci olan, "sanal organizasyon" için de bir temel yaratmayı sağlamaya yardımcı olur. Bu yapı büyük ölçüde, global pazardaki rekabetin baskısına olduğu kadar enformasyon teknolojilerine de bağlıdır. Daha fazla sayıda firma, kendi temel yetkinliklerine ve outsourcing'e konsantre olduğu müddetçe, bu sanal organizasyon yapısı daha yaygınlaşmaya devam edecektir.¹¹²

¹¹² Lahti, a.g.m., ss. 62-63.

2.1.1. Temel Yetkinliğin Sağladığı İmkanlar

Bir yetkinlik; tek, ayrık beceri veya teknolojiden öte beceri ve teknoloji bileşenlerinin bir demetidir. Örneğin; Federal Express'in paket ulaştırma ve dağıtımında kullandığı barkot teknolojilerini, lineer programlama becerilerini ve bunların dışında daha pek çok şeyi içeren sahip olduğu yetkinlikleri sayabiliriz.

Temel yetkinlik bir servet, mal veya varlık değildir. Bir fabrika, dağıtım kanalı veya marka bir temel yetkinlik olamaz ancak bu fabrikayı yöneten yetenek veya kanal bir temel yetkinlik oluşturabilir. Temel yetkinlik canlandırılmayan bir şey değildir, o bir faaliyettir, karışık bir öğrenme yığıdır.

Burada ayırt edilmesi gereken nokta firmaların yetenekleri arasında hangilerinin temel , hangilerinin temel olmayan yetkinlik olduğunu anlayabilmektir. Eğer belirli bir işte başarılı olmak için potansiyel olarak önemli olan yeteneklerin envanteri çıkarılırsa, bu çok fazla yönetsel yararı olamayacak kadar uzun bir liste olacaktır. Tepe yönetim her şeye dikkat edemez. Hangi faaliyetlerin uzun dönemli olarak firma refahına katkıda bulunacağını anlamak için yeterli düzeyde sezgi olmalıdır. Bu nedenle, amaç tepe yönetimin çevreden ziyade rekabetçi başarı için merkezde yatan yetkinliklere olan dikkatini arttırabilmektir.

Temel yetkinlik olarak dikkate alınması için, yetenek kümesi, tanımlanan yetenek entegrasyonu ve değerden daha fazlasının dışında, bunlara ek olarak üç test ile daha karşılaşmaktadır.¹¹³

2.1.1.1. Müşteri Değeri

Temel yetkinlik, müşterice algılanan değere oransız olarak katkı yapmalıdır. Temel yetkinlikler, firmanın temel müşteri faydası yaratmasına imkan tanıyan becerilerdir. Temel ve temel olmayan yetkinlik ayrımı, bir anlamda kısmen temel ve temel olmayan müşteri yararı arasındaki ayrımdayatmaktadır.

Honda'nın motorlardaki bilgisini temel yetkinlik olarak ve satıcı ilişkileri yönetimini ikincil bir temel yetkinlik olarak tanımlamamızı sağlayan da bu ayrımdır. Potansiyel bir alıcının, Honda satış ağına edindiği deneyim satış sürecinde önemsiz olmamasına rağmen, temel müşteri faydası oluşturmaz. Honda; satıcı ağına, müşterisine Toyota, Mazda veya Ford'dan daha iyi tecrübe sağladığını tartışmaz. Diğer yandan, Honda'nın dünyanın bazı en

¹¹³ Hamel, a.g.m., ss. 12-13.

iyi motorlarını üretebilme becerisi müşterilerine; süper yakıt ekonomisi, daha az gürültü ile titreşim gibi birçok yüksek değerde fayda sağlamaktadır. Şunu da belirtmek gerekir ki; Honda'nın tanıtım ilanlarında arabanın motoru bir çok kolonluk yer kaplarken, satıcı açısından sadece kısaca bahsedilmektedir. Ancak, bu da elbette satış mekanizmasının asla bir temel yetkinlik olamayacağı anlamına gelmez.

IBM'in iyi eğitilmiş, olağanüstü satış gücü, müşteri ihtiyaçları ile firmanın teknolojik yetkinliği arasında belirgin bir faktör olmuştur.

Temel yetkinliğin müşterice algılanan değere önemli katkı yapma zorunluluğu, temel yetkinliğin müşterice görülebilir veya kolayca anlaşılabilir olduğunu ifade etmez. Çok az sayıda müşteri Honda'daki sürüş tecrübesinin diğer arabalardan neden daha iyi olduğunu kelimelerle ifade edebilir ancak müşterilerin hemen hepsi Honda'nın performansının diğerlerine göre daha iyi olduğunu doğrulayacaktır.¹¹⁴

Bir yeteneğin temel olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir. Kendi temel yetkinliklerini belirlemeye çalışırken, bir firmanın sürekli olarak kendisine bu becerinin “*müşteri tarafından algılanan değere*” önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekmektedir. Birçok firma ürün yada hizmetlerinin ayrıntılı maliyet analizlerine sahiptir ama aynı şekilde ayrıntılı değer analizleri yapan firma sayısı çok azdır.

Oysa şu soruların yanıtlanması gerekir; “Bu hizmetteki veya üründeki değer unsurları hangileridir?”, “Müşterinin yaptığı ödeme gerçekte neyin karşılığıdır?”, “Müşteri bu ürün yada hizmette ötekilere oranla daha büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?”, “Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve dolayısıyla fiyatın gerçekleşmesine en büyük katkıyı yapmaktadır?”. Böylesi bir analiz bir firmanın, çabalarını müşterinin gözünde bir fark oluşturan temel yetkinlikler üzerinde odaklanmasını mümkün kılar.¹¹⁵

2.1.1.2. Rakiplerden Farklılık

Bir yeteneğe temel yetkinlik özelliğini verebilmek için bu yeteneğin rekabetçi olarak tek olması gerekir. Bu; yetkinliği “temel” olarak nitelemenin sadece tek bir firmada bulunması gerektiği anlamına gelmez ancak sektörde rahatlıkla bulunabilen her yeteneğin, firmanın yetkinlik seviyesi diğerlerine göre üstün olmadığı müddetçe “temel” olarak tanımlanması da yanlış olacaktır. Honda'nın temel yetkinliği olan motorların yıllar boyunca

¹¹⁴ Hamel, a.g.m., ss. 13-14.

¹¹⁵ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 225.

Ford'un da motor üretebilme becerisine sahip olmasına rağmen, neden Ford için de temel yetkinlik olmadığı bu noktada tartışılabilir.

Bazı durumlarda yöneticiler, belirli bir yeteneğin, sektörde rahatlıkla bulunabilirken, gelişme altında kaldığına inanabilirler. Eğer yöneticiler büyük bir gelişim için fırsat alanı olduğuna inanırlarsa, bu tür bir yetkinlik potansiyel temel yetkinlik olarak hedeflenebilir. Kısacası, eğer rahatlıkla bulunabilirse veya rakiplerce kolayca taklit edilebilirse yetkinliği "temel" olarak tanımlamak pek bir şey ifade etmez.

2.1.1.3. Yeni Pazarlara Giriş

Bir yetkinliğin temel olarak nitelendirilebilmesi için, bu yetkinliğin firmaya yeni pazarlara giriş imkanı sağlaması gerekmektedir. Temel yetkinlikler yeni pazarlara giriş kapılarıdır.

Sharp'ın düz ekran görüntüsünde sahip olduğu temel yetkinlikleri, ona diz üstü bilgisayarlar, video projeksiyon ekranları, cep televizyonu ve kameralar gibi çeşitli ürün pazarlarına giriş imkanı vermiştir.

Belirli bir yetkinlik, belirli bir iş için temel olduğu zaman, bu yetkinlik müşteri değeri ve rekabetçi farklılık testleriyle karşılaşır. Temel yetkinlikleri tanımlarken; yöneticiler yetkinliğin yerleştiği belirli ürün şekline soyutlanmak için çok çalışmalı ve yeni ürün alanlarına bu yetkinliğin nasıl uygulanabileceği konusunda çaba harcamalıdır.¹¹⁶

O nedenle, yöneticiler temel yetkinlikleri belirlerken, belli bir yetkinliğin şu anda içine oturduğu somut ürün bileşimine takılıp kalmadan, bu yetkinliğin yeni ürün alanlarına nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir.¹¹⁷

2.1.2. Temel Yetkinlik Kavramı İle İfade Edilmeyenler

Temel yetkinliğin ne olduğunu bilmek kadar, ne olmadığını bilmek de önemlidir. Varlıklar, altyapı, rekabet üstünlüğü, kritik başarı faktörleri ve temel yetkinlikler çoğu zaman büyük ölçüde birbirine karıştırılmaktadır. Her şeyden önce, temel yetkinlik kelimesinin muhasebe anlamında bir "varlık" değildir. Temel yetkinlikler bilançolarda görülemez. Bir tesis, dağıtım kanalı, marka yada patent temel yetkinlik olamaz; bunlar bir beceriden çok belli nesnelere. Ancak, bir tesisi (örneğin Toyota'nın yalın üretimi), kanalı (örneğin Wal-Mart'ın

¹¹⁶ Hamel, a.g.m., ss. 15-16.

¹¹⁷ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 227.

lojistiği), markayı (örneğin Coca-Cola'nın reklamları) yada entelektüel mülkiyeti (örneğin Motorola'nın patent portföyü) yönetme becerisi bir temel yetkinlik oluşturabilir.

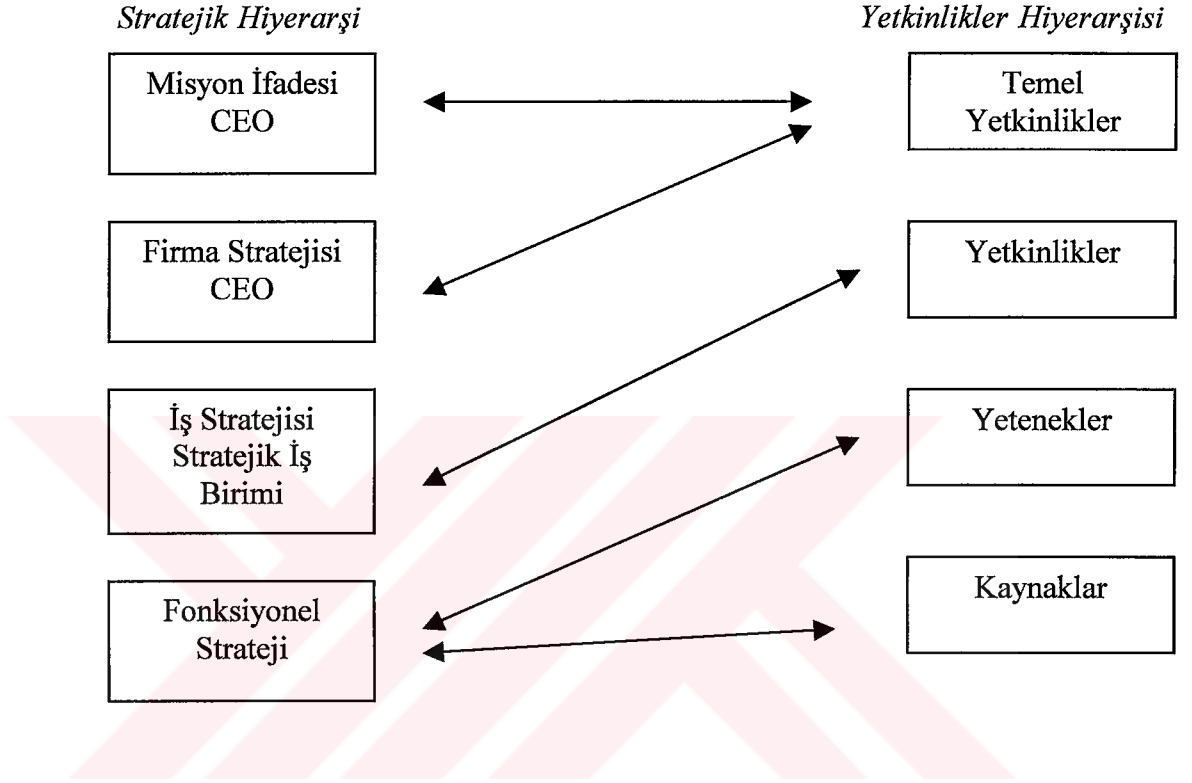
Fiziksel değerlerden farklı olarak, yetenekler zamanla değerlerini yitirseler de aşınmazlar. Tersine bir yetenek ne kadar çok kullanılırsa, o kadar değer kazanır. Örneğin, motor yeteneğini motosikletlere, otomobillere ve jeneratörlere yaygınlaştırdığı ölçüde, Honda'nın yanma mühendisliği bilgisi kat kat artmıştır. Uygulama alanlarının genişliği Honda'ya, belli bir ürün alanında gelişen bir yetenek unsurunu öteki alanlara aktarma olanağı vermektedir. Honda'nın son derece yoğun ama o ölçüde de güçlü otomobil motorları yapabilmesi bir rastlantı değildir. İşe motosiklet imal ederek başlaması, Honda'ya bir motorun güç/ağırlık ve güç/boyut oranlarını en fazlaya çıkartmak gerektiğini çok önceden öğretmiştir.

Bir temel yetkinlik benzersiz olduğu ve müşteri değerine yada maliyete katkıda bulunduğu ölçüde bir rekabet üstünlüğü kaynağıdır. Ama bütün temel yetkinlikler rekabet üstünlüğü kaynağı olmakla beraber, bütün rekabet üstünlükleri bir temel yetkinlik oluşturmaz. Aynı şekilde bütün temel yetkinlikler muhtemelen kritik bir başarı faktörü oluşturur ama her başarı faktörü bir temel yetkinlik oluşturmaz. Bir firma, belli bir teknolojiyi sadece kendisinin bulundurmasını olanaklı kılan bir patente sahip olabilir; bir şirket, belli bir ürünün ithalat lisansını tek başına elinde tutabilir; bir firmanın üretim tesisleri hammadde kaynaklarına özellikle yakın bir yere yada bir düşük ücret bölgesinde konumlanmış olabilir; müşteriler bir firmayı sadece ürünleri ülke içinde (yerli malı kullanma kampanyalarında olduğu gibi) veya ülke dışında (hakiki Fransız şarabında olduğu gibi) ürettiği için tercih edebilirler. Bütün bunlar rekabet üstünlüğü örnekleridir ve her biri kritik başarı faktörüdür ama hiç biri temel yetkinlik sayılmaz.¹¹⁸

¹¹⁸ Hamel ve Prahalad, a.g.e., ss. 228-229.

2.1.3. Temel Yetkinlikler, Yetenekler ve Stratejik Hiyerarşi

Aşağıda Şekil 2.1’de yetkinlikler hiyerarşisinin çok işli bir firmada stratejiler hiyerarşisiyle olan ilişkisini gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Stratejik Hiyerarşi ve Yetkinlikler Hiyerarşisi

Kaynak: Mansour Javidan, (1998), **Core Competence: What does it mean in practice?**, Pergamon Long Range Planning, Vol: 31, No:1, s. 63.

Firma stratejisi; uzun dönemli başarıyı ifade etmektedir. Firma stratejisi; firmanın içinde bulunduğu veya bulunmak istediği işler portföyünü ve şu anda sahip olduğu temel yetkinliklerin veya geliştirmek istediği temel yetkinliklerin türünü tanımlamaktadır. Bu nedenle, direkt olarak firmanın temel yetkinliklerine dayanır ve onlarla bağlantılıdır. Temel yetkinlik kavramının bileşenleri, firma stratejisini oluşturmada, kıdemli yönetimin iş portföyünü tanımlamanın, şimdi buldukları veya bulunmayı istedikleri iş portföylerinin ardına gitmeleri gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca şimdi ve gelecekteki yetkinlik

portföylerine de karar vermelidirler. Bu kıdemli yöneticilerin, kurum varlıklarını daha verimli işletebilmek için potansiyel fırsatları tanımlamalarına, mevcut ve gelecekteki iş birimleri arasındaki sinerji ve ilişkileri tanımlamalarına, potansiyel değer gösteren ancak firmanın yetkinlik portföyüne stratejik olarak uymayan yeni işlere girmeyi engellemelerine yardımcı olur.

İş stratejisi; firmanın kendi sektöründeki her bir stratejik iş biriminin rekabet stratejisiyle ilgilidir. İş stratejisinin esası; iş birimlerinin rakiplerine göre istenilen ve sürdürülebilir rekabetçi pazarı yaratabilmektir. İş birimleri bu nedenle, yetkinliklerini ve yeteneklerini tamamen anlayabilmeli ve rakipleriyle kıyaslayarak böylece yetkinlik ve yeteneklerinden tamamen yararlanabilen stratejiler oluşturabilmelidirler.

Fonksiyonel strateji; iş birimlerinin rekabetçi stratejilerinin uygulanabilir olduğunu kesinleştirmek için geliştirilir. Bunlar; her bir fonksiyonel grup tarafından, iş birimleri stratejilerinin farkına varılmasına yardımcı olmak için atılması gereken spesifik adımlardır. Her stratejik iş biriminin fonksiyonel yeteneklerine dayalı olarak, fonksiyonun kaynakları ve yeteneklerinden yararlanmayı sağlayacak şekilde, fonksiyonel stratejiler dizayn edilmelidir.¹¹⁹

2.1.4. Temel Yetkinlik Kavramında Dikkat Edilmesi Gereken Özellikler

Bir firma, kendi temel yetkinliklerini fark ederek, organizasyonel sınırlarını açıkça tanımlayabilir ve maksimum avantaj için kaynaklarına odaklanabilir.

Temel yetkinlik kavramı üst düzey yöneticilerin “Ne yapmalıyız?” temel sorusunu, iş süreçleri perspektifi ise “Bunu nasıl yapmalıyız?” sorusunu cevaplamalarına yardımcı olur.

Her iki kavram da, firmaların rekabet avantajlarını ve karlılıklarını devam ettirmeleri ve başarıları için kaçınılmaz bir rehberdir ve her ikisi de basit bir fikre dayanmaktadır; firma bireysel ürün veya hizmetlerin bir portföyü değil, faaliyetlerin sistemidir. Bazı faaliyetler, rekabetten çok daha iyi şekilde uygulanır ve nihai ürün veya hizmetler için o denli kritik bir öneme sahiptir ki, bunlar temel yetkinlik olarak tanımlanılır. Sistemin diğer parçalarından daha iyi çalışan faaliyet serileri ise sistemde organize edildiklerinde, eğer tamamlayıcı faaliyetlerin kendileri rekabet avantajı yaratmasa bile, bu iş süreçleri de ayrıca rekabet avantajı yaratabilirler.

¹¹⁹ Javidan, a.g.m., ss. 63-64.

Tepe yönetim, tek ve dayanıklı olan faaliyetleri tanımlama, geliştirme ve organize etme konusundaki stratejik niyetini geliştirdiğinde, bunu rekabetçi başarıya dönüştürebilmek için bazı kurallar izlenmelidir.¹²⁰

2.1.4.1. Temel Yetkinlik Belirleme Listesi

Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetkinlik arasındaki ayırım çizgisini belirlemek çoğu zaman güçtür. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetkinlikleri sayarken kırk, elli yetkinlikten söz ediyorsa, kastettiği yetkinlikten çok tek beceri veya teknolojilerdir. Tersine, eğer yalnızca bir, iki yetkinlik sayıyorsa, o zaman da fazla bir anlam taşımayacak şekilde çok geniş bir harmandan söz ediyor demektir. Yararlı bir harmanlama düzeyi, genel olarak, ortaya sayısı beş ile on beş arasında değişen temel yetkinlik çıkaran bir düzeydir.¹²¹

Bahsettiğimiz gibi, eğer tepe yönetim bir avuç dolusundan fazla kilit faaliyet veya temel yetkinlikleri listelerse, muhtemelen bunlar ulaşılmazdır ve kesinlikle de “temel/öz” kelimesinin niyeti görmezden gelinmiştir.

Kilit faaliyetleri tanımlamak, tepe yönetimin yapabileceği en önemli katkılardan biridir. Teklif edilen temel yetkinliklerin;

- Nihai ürün veya hizmetin son değerine belirgin bir katkıda bulunması,
- Dayanıklı rekabet avantajı sağlayan tek ve özel bir yeteneği temsil etmesi,
- Çok sayıda çeşitli nihai ürün ve hizmetleri destekleyebilecek potansiyele sahip olması gerekmektedir.

2.1.4.2. Temel Yetkinliklerde Tepe Yönetimin Uzlaşması

Önceki tanımlanan yaklaşım ile potansiyel temel yetkinlikleri değerlemek yetkinlik temelli organizasyon oluşturmada gerekli ancak yetersiz bir adımdır. Eğer yetkinlikler büyütülüp, geliştirilebilecek ve işletmede geniş bir şekilde paylaştırılacaksa, üst yönetim bu

¹²⁰ Amy V. Snyder ve H. William Ebeling, Jr, (1997), “*Targeting a Company’s Real Core Competencies*”, Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.), **Core Competency Based Strategy**, International Thomson Business Press: England, ss. 123-127.

¹²¹ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 223.

yetkinliklerin hangileri olduğu konusunda uzlaşmaya vararak bunların seçim süreçlerinin sonuçlarında yer almalıdır.¹²²

Kilit faaliyetlerde üst yönetimin uzlaşmasını oluşturmaya çalıştırmada önerilen iyi sonuç vermiş olan yaklaşımlardan bazıları; faaliyet tabanlı benchmarking, çalışan ve değer dağılımı ve “eğer.....olursa” senaryo gelişimidir.

Faaliyet tabanlı benchmarking; müzakereyi subjektif fikirlerden zor konulara doğru yönlendiren bir tekniktir. Örneğin, operasyon genel müdürü eğer sipariş sürecinin bir temel yetkinlik olduğunu iddia ediyorsa, o halde sipariş süreci hızında, maliyetinde ve müşteri memnuniyetinde dayanıklı bir rekabet avantajı göstererek ikna edici bir argüman geliştirmelidir. Organizasyonun içsel konfigürasyonu ile ilgili, “Çalışanlarınız ne yapıyor?”, “Değerleriniz nerede?” gibi bazı basit sorular cevaplanarak zorlayıcı bir argüman oluşturulabilir. Böylece kolektif öğrenmeye dahil olan insanlarla, öğrenme büyük sayıda çalışan tarafından paylaşılan rekabetçi bir silah haline gelir.

“Eğer.....olursa” yaklaşımı da, temel yetkinlikleri seçme sürecinde grupla çalışmada faydalıdır. Üst yönetim anlaşmazlığı; gelecek faaliyetler için rehber olarak tek bir temel yetkinlik seçiminin çalışmaları ile giderilebilir.

Bir çıkmaz durumunda, biri “X temel yetkinliğinin benimsenmesi ile hangi faaliyetler uygulanır?” diye sorabilir. “Bu temel yetkinlik için hangi ürün ve pazarlar en ilgi çekicidir?”, “Eğer X temel yetkinliği bize rehberlik ederse bundan beş yıl sonra işletmemiz nerede olur?”. Bu aynı sorular teklif edilen her bir temel yetkinlik için ayrı ayrı cevaplandırılmalıdır. Bu yaklaşım çok basit gibi görünürse, grubun bir veya iki temel yetkinliğe ulaşmasında uzlaşma sağlanmasına yardımcı olacak şekilde, diğerleri ile daha analitik yaklaşımlarla kombine edilebilir.¹²³

2.1.4.3. Temel Yetkinliklerin Kaldıraç Etkisi

Üst yönetim işletmenin temel yetkinliklerini tanımlayıp, görüş birliğine bir kez vardığında, yetkinliklerin sürekli güçlendirilmesi, işletmede yaygın bir şekilde paylaşılması ve yaratılan rekabet avantajını en iyi şekilde koruyabilmesi için hangi yolla yönetileceğinin garanti edilmesi için gayretle ve şevkle çalışmalıdır. Eğer üst yönetim tüm bunları kilit faaliyetler etrafında organize etmede başarılı olamaz ise, bunlar kaybolacaktır.

¹²² Snyder ve Ebelingss, a.g.m., ss. 127-129.

¹²³ A.g.m., ss. 129-130.

Uyarlayıcı organizasyonun amacı, teknolojilerde, süreçlerde veya çalışanlarda yerleşmiş en iyi temel yetkinliklerin en ümit verici, geleceği parlak pazarlarla ilişkili ve bağlantılı olduğunu garanti etmektir, böylece öğrenme işlevi maksimize olur ve işletmede hızlı bir şekilde dolaşır.

2.1.4.4. Temel Yetkinliklerin İşletme Çevresinde Paylaşılması

Bazen temel yetkinlikleri işletme dahilinde paylaşmak ve geliştirmek yeterli olmayabilir. Pazarlar büyüdükçe, yeni faaliyetlere gereksinim duyulabilir. Bunun da ötesinde bugünün global pazarlarında dev işletmeler bile yeni ürünler oluşturma maliyetlerinde ve yeni pazarlara girmede başarısız olabilmektedirler. Ürün hayat eğrilerinin kısılması ve ar-ge maliyetlerinin artması ile bazı işletmeler rakipleriyle mücadele etmek yerine onlarla işbirliğine gitmeyi daha kolay bulmaktadırlar.

Yeni işlere başlarken bile, işletmeler rekabet avantajının her bir alanında yetkinlik oluşturmak için yollar bulmalıdırlar. Paylaşılabilen kilit faaliyetlerin perspektifinden ortaklıkları düşünmek zor bir ortak tanımlama sürecine açıklık getirmektedir. Üst yöneticiler tanımladıkları temel yetkinliklerin değerini maksimize etmeye odaklanmaya başladıklarında, ortaklık faaliyetleri önemli derecede artar.¹²⁴

2.1.5. Temel Yetkinlik Türleri

Temel yetkinlikleri kategorize etmenin büyük olasılıkla yüzlerce farklı yolu vardır. Ancak yetkinlikleri türlerine ayırmak için genellikle aşağıdaki yaklaşım kullanılabilir.

- **Pazara Girişi Sağlayan Temel Yetkinlikler:** Marka geliştirme yönetimi, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik, teknik destek vs. gibi tüm bu yetkinlikler firmanın müşterilerine yakınlığını sağlamaktadır.
- **Güvenilirlikle İlgili Temel Yetkinlikler:** Kalite, zaman döngüsü yönetimi, just-in time envanter yönetimi ve bunlar gibi firmaya işlerini daha çabuk, esnek veya rakiplerine göre daha yüksek derecede güvenilirlikle yapmasını sağlayan yetkinliklerdir.

¹²⁴ Snyder ve Ebelingss, a.g.m., ss. 130-131.

- **Fonksiyonellik İlgili Temel Yetkinlikler:** Firmanın kendine özel fonksiyonelliği ile kendi hizmetlerine veya ürünlerine yatırım yapmasını sağlayan, ayırt edici müşteri faydası ile ürüne yatırım yapan yeteneklerdir.

Bu yetkinlik rekabetçi farklılık kaynağı olarak diğer iki tür yetkinliğe göre daha önemli bir hale gelmektedir. Bunun nedeni de; firmalar ürün ve hizmet güvenilirliğini evrensel olarak yüksek standartlar ile birleştirmekte ve ortaklıklara, şirket birleşmelerine gitmekte, böylece de global marka ve dağıtım yetenekleri oluşturmak için sanayi koordinasyonları yapmaktadırlar. İlginçtir ki; Japon kalite kavramı güvenilirliğe dayalı “sıfır hata merkezli” düşünceden, işlevselliğe odaklı yani şaşırtan kalite, ürünün müşteriye az bulunan özel bir fayda sağladığı düşünceye doğru değişmiştir.

Örneğin, Ford uzun zamandır birçok büyük ülkede güçlü satış ağına ve dünya çapında üretim tabanına sahiptir. Bu dünya çapında pazara ulaşma altyapısını yönetme becerisi; Ford için tek başına global pozisyona sahip olduğu zaman bir temel yetkinlikti. Ford; bu global pazara ulaşmanın meyvelerini toplarken, Japon araba üreticileri araç güvenilirliğini arttırmak için yoğun çalışmalar yapmaktaydılar. 1970’lerin sonuna doğru; Japon yapımı arabaların yüzdesel hata oranı sadece Amerikan yapımı arabalarda görülenin %25’i oranındaydı. Şaşırtıcı değildir ki; kalite ve güvenilirlik müşterilerin zihninde önemli ayırt edici farklılık haline geldi ve “güvenilirlikle ilgili” disiplinler Japon üreticiler için temel yetkinlik oluşturdu. 1970 ve 1980’lerde Japon üreticiler kendi dünya çapında pazara ulaşma becerilerini, ihtiyaç duyulan yerde yerel üretim, güçlü satış ağı ve yedek parçalar için lojistik ağını da içeren bu becerileri ortaya koydular. Ford’un bu arenadaki temel yetkinlikleri de artık temel yetkinlik olmaktan çıktı ve temel yetkinlik özelliğini kaybetti. Eğer Ford bunları yine az bulunur, özel, değer yaratan yetkinlikler olarak geliştirip, koruyabilseydi, temel yetkinlik olarak kalmaya devam edeceklerdi. 1980’lerin başında Ford, Japonlarla arasındaki ürün güvenilirliği boşluğunu kapatmak için çalışmaya başladı. Böyle yaptıkça da, kalite artık Japon araba üreticileri için ayırt edici bir fark olmaktan çıktı ve daha az temel haline geldi.

Ford, güvenilirlikle ilgili kendi yetkinliklerini geliştirmeyi başarırken, fonksiyonelliği geliştirici yetkinliklere çok daha az önem verdi. 1980’lerde Ford süspansiyonlara ve motorlara ciddi yatırımlar yaptı. Sonuçta, Ford iyi yapılmış ancak çok sıkıcı arabaların global üreticisi ve dağıtıcısı oldu. Bu bütçe açığı, Ford’un araba tasarımında temel yetkinlik yaratma çabası ile kısmen dengelendi. Bununla beraber sonraki tasarımları aynı cesur görünümü yansıtmadı. Kalite tartışmasız olarak ele alındığı için, yeni temel yetkinlikler firmaya heyecan kazandırdı. Böyle yetenekler, Ford ve General Motors için

ekonomik olarak çok küçük hacimde olan, yaşam tarzı nişleri arabaları üretmeyi sağlayan Mazda gibi firmalara olanak tanıyan üretim tekniklerini içerir. Daha yüksek minimum verimli modellerini yürütebilmek için Amerikan araba firmaları daha geniş yelpazedeki alıcılar için araba tasarlamak zorunda kaldılar ve böylece duble çikolata fıstık yerine sade vanilyalı araba üretmeye son verdiler.

Buradaki önemli bir nokta; temel yetkinliğin ne olduğunun zaman içinde değişebileceği ve tepe yönetimin gelecekte temel olacak yetkinlikler yaratmak için çalışılmayı sağlaması gerektiğidir. Hangi yetkinliğin temel olduğu ve hangisinin temel olmadığı aynı sektörde rekabet eden firmalar arasında farklılık göstermektedir.¹²⁵

İşletmelerin temel yetkinliklere sahip olmalarının yanı sıra, üstünlüklerini kaybetmemek için bu yetkinliklerinin temel yetkinlik olarak kalmasına özen göstermesi gerekmektedir.

Temel yetkinliklerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması, doğal olarak, çevresel faktörlerle temel yetkinliklerin uyumluluğuna da bağlıdır. Çok hızlı değişen bir çevredeki yeni oluşumlar bazı temel yetkinliklerin çekiciliğini ve önemini azaltabilir. Yeni çevre koşullarında uyumlu olmayan bu gibi temel yetkinlikler bir yerde, eğer kolayca terk edilmezlerse, işletmenin değişen çevreye uyumuna da engel olabilirler. Bu nedenle, temel yetkinliklerin değişen çevre koşulları ile uyumlu olabilen yetkinlikler olup olmadıkları sistematik bir şekilde analiz edilmelidir. Çevresel koşullar önemini kaybeden veya önemi azalan temel yetkinlikler işletmenin uyumcul yaklaşımlarını etkilememelidir.¹²⁶

2.2. Temel Yetkinliklerin Yönetilmesi

2.2.1. Temel Yetkinlik Perspektifi ve Temel Yetkinliklerin Yönetilmesi Süreci

Temel Yetkinliklerin işletme içinde etkili ve verimli olarak yönetilebilmeleri için öncelikle o işletmede temel yetkinlik perspektifinin tam anlamıyla yerleşmiş ve öneminin tüm çalışanlar ile tepe yönetim tarafından anlaşılması gerekmektedir.

Temel yetkinlik perspektifi birçok firmanın doğal özellikleri arasında yer almamaktadır. Firmaların kimlik anlayışı, temel yetkinliklerden çok “stratejik iş birimleri” olarak adlandırılan pazar odaklı oluşumlar çevresinde belirlenmektedir. Firmaların nihai ürün üzerinde odaklanması kuşkusuz kaçınılmazdır ama bunun mutlaka temel yetkinlikler üzerine ciddi şekilde odaklanmayla tamamlanması gerekmektedir. Firmalar artık yalnızca bir ürün

¹²⁵ Hamel, a.g.m., ss. 16-18.

¹²⁶ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 121.

yada hizmetler portföyü olarak değil aynı zamanda bir yetenekler portföyü olarak da görülmektedirler.

Kendisini ve rakiplerini temel yetkinlik perspektifinden ele alamayan bir şirketi çok sayıda tehlike beklemektedir. Bu tehlikelerden ilki; büyüme fırsatlarının gereksiz yere budanmasıdır.

İkincisi; örgütteki herhangi birisi yeni bir fırsat saptadığında, eğer bu fırsatı değerlendirebilmek için gerekli yetenekler başka bir iş biriminde ise, bu yetenekleri yeni fırsat alanına taşıyacak insanları bulmak mümkün olmamaktadır. Birim yöneticileri kendi insanlarını titizlikle sakınmaktadır.

Üçüncüsü; bir firma daha küçük iş birimlerine bölünüp parçalandığında yetenekler de parçalanıp zayıflayabilmektedir. İş birimlerinin sınırları yatay işbirliklerini güçleştirebilir ve yetenekleri geliştirecek bütünsel öğrenme sürecini yavaşlatabilir. Bireysel iş birimleri yetenek oluşturma çabalarını ancak bu yetenekler mevcut nihai ürünlerin rekabet gücüne bir katkıda bulunacaksa destekler. Çoğu zaman bir iş birimi yeni bir temel yetkinlik oluşturmak için gereken yatırım ve ilgiyi kolaylıkla esirgeyebilir.

Dördüncüsü; temel yetkinlik perspektifinin eksikliği bir şirketin dışarıdaki temel ürün tedarikçilerine olan bağımlılığının artmasını algılayamaz hale gelmesine neden olabilir.

Beşincisi; yalnızca nihai ürünler üzerine odaklanan bir firma gelecekte büyümeyi hızlandırabilecek yeni temel yeteneklere gerektiği gibi yatırım yapmayı başaramaz. Yarınki büyüme bugünkü yetenek oluşturma çabasına bağlıdır. Bugün yeni temel yeteneklere yapılan yatırımlar, yarının ürün hasatlarının tohumları demektir.

Altıncısı; temel yetkinliklerin kendi sektöründeki rekabette önemini kavrayamayan bir firma, her an başka nihai ürün pazarlarında geliştirilmiş yeteneklere dayanan yeni rakiplerle karşılaşabilir.

Yedincisi; temel yetkinlik konusuna duyarlı olamayan firmalar, karlı olmayan bir işten vazgeçerken farkında olmadan değerli becerileri de yitirebilmektedirler. Örneğin; Motorola, 1970'de televizyon fabrikalarını Matsushita'ya satıp, televizyon işinden çekilme kararı almıştı. Tüketici elektroniği işinden ayrılma kararı muhtemelen doğru bir karar olmasına rağmen, Motorola televizyon işinde gömülü kalan bazı yeteneklerini bugün de hala koruyabiliyor olmak isterdi. Temel yetkinliklerini koruyabilmesi için, bir firmanın kötü bir işle, bu iş içinde gömülü potansiyel değerli yetenekleri birbirinden ayırt edebilmesi gerekmektedir.¹²⁷

¹²⁷ Hamel ve Prahalad, a.g.e., ss. 243-246.

Temel yetkinlik perspektifinin bir firmada yerleşebilmesi için, bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin kilit görevlerini tam olarak anlamış olması gerekmektedir. Bahsettiğimiz bu kilit görevler; temel yetkinliklerin yönetilmesi yani temel yetkinliklerin tanımlanması, temel yetkinliklerin oluşturulması, temel yetkinliklerin yayılması ve temel yetkinliklerin korunmasıdır. Tüm bunlar aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır.

Temel yetkinliklerin yönetilmesinde dört ana nokta karşımıza çıkmaktadır; temel yetkinlikleri tanımlamak, temel yetkinlikleri oluşturmak, temel yetkinlikleri yaymak ve temel yetkinlikleri korumak.

2.2.1.1. Temel Yetkinliklerin Tanımlanması

Temel yetkinliğin ne olduğu tarif edildikten sonra, asıl zorluk onları tanımlayabilmektir. Eğer firmanın temel yetkinlikleri, mevcut ürünlerinin veya hizmetlerinin rekabetçi gücünü ve gelecekte yeni iş fırsatları yaratma kapasitesini büyük oranda belirliyor ise, o halde bu yetkinliklerin tanımlanması tepe yönetimin ilgi alanına girmektedir. Eğer yöneticiler bu temel yetkinliklerin neler olduğu konusunda aynı görüşü paylaşmıyorlarsa, firma da bu temel yetkinlikleri etkin olarak yönetemez.

Firmalar, temel yetkinlikleri tanımlama çabasında bulunurken genellikle gelişigüzel, plansız ve politik olmaya eğilimli bir süreç izlemektedirler. İlk çaba çoğunlukla tipik bir şekilde becerilerin, teknolojilerin ve yeteneklerin upuzun bir listesi ile sonuçlanmaktadır. Bunların bazıları temel olmakla beraber çoğu değildir. Temel yetkinliklerin yaratıcı ve ortak bir tanımlamasına ulaşmak büyük bir firmada haftalar hatta aylarla ölçülmektedir ¹²⁸

Firmalar temel yetkinliklerini belirlemeye çalışırken çeşitli tuzaklarla karşı karşıya kalabilmektedirler. En sık karşılaşılan tuzaklardan biri, bu işin teknisyenlere havale edilmesidir. Böyle bir yaklaşım ciddi tehlikeler barındırmaktadır. Temel yetkinlikler firma ruhunu oluşturduğundan dolayı, yönetim sürecinin de ayrılmaz birer parçası olmaları gerekmektedir. Teknik elemanlar ise, temel yetkinlik kavramından çok statü ve kaynak sorunlarına ilgi duyacaklardır.

Temel yetkinliklerin varlıklarını yanlış tanımlamak ve firmanın kapasitesine ürün merkezli tutucu bir açıdan yaklaşmaktan kurtulamamak ise diğer tuzaklar arasında yer almaktadır. Ayrıca eğer yöneticiler işi çabuk bitirmek için acele ederlerse, temel yetkinliğe

¹²⁸ Hamel, a.g.m., ss. 25-26.

verilen adın ne anlama geldiği konusunda derinlemesine ve ortak bir kavrayış oluşması da söz konusu olamaz.

Temel yetkinliklerin belirlenmesi için genellikle ekiplerin beraber çalışması tavsiye edilmektedir. Görüş çeşitliliği, mümkün olan en iyi tanımlamanın elde edilmesini sağlamaktadır.

Öte yandan, temel yetkinliklerin rakip firmalarla da karşılaştırılması gerekmektedir. Örneğin, Kodak'ın kuşkusuz Fuji, Agfa ve 3M gibi geleneksel rakiplerini dikkate alması gerekir ama asıl gözden kaçırmaması gereken, her biri görüntüleme işinde çok farklı şekillerde yaklaşan Canon, Sony, Hitachi ve Toshiba'dır.¹²⁹

Genel olarak, tanımlama süreci;

- a) Temel yetkinlik ile organizasyonun neyi ifade ettiğinin operasyonel olarak tarif edilmesi,
- b) Bilgi toplamak için süreç ve kriterlerin yerleştirilmesi,
- c) Organizasyon ile belirgin olarak temas içinde olan kişiler kadar çalışanlardan da bilgi toplanması,
- d) Elde edilen bilginin doğruluk, önem ve temsilcilik bakımından değerlendirilmesi;
- e) Temel yetkinliklere karar verilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Mc Nerney; daha belirgin olarak, temel yetkinlikleri birçok yolla tanımlanmaktadır. Temel yetkinliklerin tanımlanması, ilk olarak firmanın işletme stratejilerinin açıkça anlaşılması ile başlar ve daha sonra da firmanın hangi yetkinliklere sahip olduğuna ve bunların hangilerinin ileride işletme stratejilerinin uygulanması için gerekli olacağına karar vermesiyle son bulur.

Mc Nerney "Chemical Group of Honsanto Company" nin temel yetkinliklerini tanımlamak ve yönetmek için kullandığı genel süreçleri aşağıdaki gibi göstermektedir;

- Temel yetkinlik terimi ile ne ifade edildiğinin operasyonel olarak tarif edilmesi,
- İç odak grupları kullanarak beyin fırtınası ile firmanın neyi en iyi yaptığını tanımlanması,
- Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinde dış perspektif sağlamak için müşterilerle araştırma yapılması, rakiplerin temsilcileriyle beraber hükümet yetkilileriyle görüşülmesi,
- Üst yönetimden temel yetkinliklerle ilgili geribildirim alınması,
- Bulunan şeyi değerlemek ve geçerli kılmak için toplanan bilgilerin analiz edilmesi ve firmanın güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili toplanan farklı bilgi kaynakları konusunda hem fikir olunup olunmadığına karar verilmesi,

¹²⁹ Hamel ve Prahalad, a.g.e., ss. 247-248.

- İhtiyaç duyulan ilave temel yetkinliklerin nasıl kazanılacağıının bulunması için ek odak gruplarının yapılandırılması,
- Firmanın gelecekteki temel yetkinliklerine ön bakış için senior yönetim ile faaliyet önerisi yapmak.

Bu yedi adım sadece bir ön bakış olmakla beraber, Honsanto Company'nin kullandığı temel yaklaşımı göstermektedir.

- Galon ise ; 6 modülden oluşan temel yetkinlikleri tanımlama sürecini önermektedir;
- *Tanımlama programının başlatılması.* Bu modül amaçlar/hedefler yerleştirilmesi, zaman sınırları koyulması, programın kurulması ve desteklenmesi için metotlar ve terminolojiler kurulmasını içermektedir.
 - *Organizasyonun kapasite toplamının inşa edilmesi.* Bu modül, kapasitelerin toplanması için bileşenleri ve iskeleti yerleştirmeyi, değer biçilmesi için rehber oluşturmanın sonlandırılması ve değerlendirme sürecinin karışıklıklarının ortaya konulmasını içermektedir.
 - *Organizasyonun kapasitelerine değer biçilmesi.* Firma için en kritik olan kapasiteleri içeren nihai kapasite ve yetenek toplamını sağlamaktadır.
 - *Potansiyel temel yetkinlikleri tanımlanması.* Temel yetkinlik olarak değerlendirilebilecek potansiyel ve uygun güçlerin envanteri ile sonuçlanmaktadır.
 - *Potansiyel temel yetkinliklerin değerlendirilmesi.* Firmanın temel yetkinlikler için koyduğu kriterlere hangi potansiyel temel yetkinliklerin uyduğuna karar verilmesi gerekmektedir.
 - *Tanımlanan temel yetkinliklerde firmanın pozisyonunun analiz edilmesi.* Firmanın her bir potansiyel temel yetkinlikte olası rakiplerine göre, pozisyonunun değerlendirilmesi için benchmarking yapılmasını ve firma için tanımlanmış temel yetkinlikler olarak potansiyel temel yetkinlikleri kurmada gerekli değere karar verilmesini içermektedir.¹³⁰

Temel yetkinlikleri tanımlamak ve bunları büyütüp, onlar etrafında organize olması için organizasyonu motive etmek, üst yönetimin yapabileceği en büyük katkılardan biridir. Aynı zamanda bunun tersi de doğrudur. Yanlış bir yetkinliği veya çok fazla sayıda temel yetkinlikleri seçmek de olası en kötü yönetim hatalarından biridir.

¹³⁰ Lahti, a.g.m., ss. 63-64.

Bu tarz bir deneyim; işletme stratejisinin periyodik bir parçası olarak her üç yada beş yılda bir tekrarlanmalıdır. Bununla beraber sektör katma değer yapısında önemli bir değişiklik olursa, yeniden değerlendirme kritik öneme sahiptir. Genellikle yönetim bu durumlarda hızla yanıt verememekte ve ağır kayıplarla karşılaşmaktadır.

Tek ve özel ve dayanıklı yeteneklerinin anlayışını genişçe paylaşan ve sektörlerin katma değer yapılarını geliştiren işletmeler rekabette yükselebilmektedirler. Faaliyetler, temel yetkinlikler veya değer zinciri elemanları gibi adı her ne olursa olsun ayırık faaliyetlerde yapısal üstünlüğe dayalı rekabet avantajlarını tanımlayan işletmeler uzun dönemde kazançlı çıkmaktan çok daha fazla bir avantaja sahip olabilmekte, temel yetkinliklerini rekabetçi tuzaklara değil rekabetçi silahlara dönüştürebilmektedirler.¹³¹

Atılması gereken adımları tartışmadan önce, temel yetkinlikleri tanımlama sürecinde kimlerin olacağına yöneticilerin karar vermesi gerekmektedir. Bunun cevabı ise; katılımı kıdemli yöneticilere kadar sınırlamaktır. Bu grubun katılımı hayati olmakla beraber, sadece onların görüşlerine güvenmek de riskli olabilmektedir. Çünkü bu yöneticiler sınırların dışına taşma konusunda gerekli olan derin bilgiye sahip olmayabilirler. Ayrıca bunu bireysel başarıya dönüştürerek, hiçbir stratejik değeri olmayan boş bir tuzağa da düşürebilirler.

Diğer yandan, böyle bir sürece kaç kişinin ve firmanın hangi bölümlerinin katılacağı ile ilgili sınırlamalar vardır. En iyi çözüm; firmanın düzenli stratejik planlama çalışmasının bir parçası olarak, kilit fonksiyonları temsil eden yöneticilerin, tüm iş birimlerinin, önemli çapraz fonksiyonel veya stratejik iş birimleri takımlarının ve önemli proje ekiplerinin bu sürece davet edilmesidir. Değişik ve çeşitli firmalarla yapılan çalışmalarda, katılımcıların firmanın yetkinlikleriyle ilgili veri toplamalarının dışında, bu sürecin çok büyük bir eğitsel ve bilgisel değer taşıdığı çünkü katılımcıların kendi firmalarının farklı bölümleriyle ilgili bilgiler edindiği ifade edilmiştir.¹³²

Tepe yöneticiler, işletmenin temel yetkinliklerinin belirlenmesi sürecine mutlaka katılmalıdırlar. Bu süreçte birçok toplantı, tartışma, önemli görüş ayrılıkları, beklenmedik yaklaşımlar olabilecek ve potansiyel fırsatlara ilişkin bir tür heyecan duygusu gündemde gelebilecektir. Bir firmanın temel yetkinliklerini keşfedebilmesi, tepe yönetimin başkalarına devredebileceği bir görev değildir. Bu sürecin amacı, hizmet sunulan pazarın miyoplüğundan kurtularak firmanın mevcut başarısının altında yatan becerileri genişlemesine ve derinlemesine kavramak, firmanın paylaşılan mülkiyetini aydınlatmak, yeni işlere götürecektir.

¹³¹ Snyder ve Ebeling, a.g.m., s. 132.

¹³² Javidan, a.g.m., s. 64.

yollara işaret etmek, yetkinlik rekabeti gerçekliğine duyarlılık oluşturmak ve firmanın bu en önemli kaynaklarını aktif şekilde yönetmenin temelini oluşturmaktır.¹³³

Yüksek kaliteli bir tartışmayı ve ortak dili garanti etmek için, katılımcılar kavramı ve uygulamaları açıklayan bir atölye çalışmasına katılmalıdırlar. Bu atölye çalışmasının tamamlanmasının ardından, yöneticiler aşağıdaki sekiz soruyu tartışarak sürece başlayabilirler.

Bu sorular, firmanın temel yetkinliklerini ve yeteneklerini sistematik ve yöntemli bir yolla tanımlamaya yardımcı olabilmek için tasarlanmıştır.

1. (Firmanızın adı).....'da biz (işin adı) nasıl yapıldığını çok iyi biliriz.

Daha öncede belirttiğimiz gibi, yetkinlikler beceri ve bilgiler, firmanın değer zincirinde iyi yaptığı işlerin herhangi bir yönüdür. Bunu tamamlayabilmek için yöneticilerin firma alanının neyi en iyi yapabildiğini tanımlamaları gerekmektedir. Her bir yetkinliğin anlamını belirginleştirmeyi sağlamak ve uygulanabilirliklerini anlamlı bir şekilde tartışabilmek için, yöneticiler mümkün olduğunca bu yetkinlikleri ayrıştırmalıdırlar. Her bir beceri kümesi için olduğunca alt kategori tanımlanması gerekmektedir.¹³⁴

Karar vericiler, bilginin her bir kategorisini daha belirli tariflere ayırmalıdırlar. Bu maddelerin sadece görüş birliği ile tanımlanmış olması değil aynı zamanda birkaç yönetici tarafından da rapor edilmiş olması önem taşımaktadır. İlki; stratejik karar vermeyi kolaylaştırırken, ikincisi de potansiyel olarak kullanılan yetkinliklerin tanımlanmasına olanak tanıdığından dolayı önemlidir. Sonraki tartışmalar ise yetkinliklerin daha fazla yayılımı ve bu yetkinliklerin işletilmesi fırsatlarını üretmektedir.

2. Bu bilgi (know-how) bir fonksiyonda mı, stratejik iş biriminde mi veya kurumda mı mevcut ?

Bu sorunun amacı, firmanın iyi yaptığı şeyin fonksiyonel tabanlı bir yetenek mi, stratejik iş birimi tabanlı bir yetkinlik mi veya stratejik iş birimleri arasında bir temel yetkinlik mi olduğunu saptayabilmektir. Bu soru, yöneticilerin bilgi (know-how) ile sağlanan katma değerini mevcut seviyesini anlamalarına yardımcı olur ve bu değerini organizasyonda nasıl artırılması gerektiği tartışmasını kolaylaştırır. Daha önce de belirttiğimiz gibi yetkinlikler hiyerarşisinde yüksek seviyede olan bilginin, şirkete kattığı değer de o kadar fazla olmaktadır.

¹³³ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 249.

¹³⁴ Javidan, a.g.m., s. 64.

3. Biz diğer rakiplerimizden iyi miyiz?

Bu soru yöneticilere sektör bağlamında firmanın yeteneklerini ve yetkinliklerini tartışma imkanı vermektedir. Burada çift yönlü bir amaç görülmektedir. İlk amaç; yetkinlik bağlantılı projeyi rekabet avantajına çevirmeyi başlatmaktır. Firmanın bir şeyi çok iyi yapmayı bilmesi durumu, sonucu rekabet avantajına dönüştürmeyebilir. Eğer çoğu rakipler aynı şeyi yapmada aynı derecede başarılılar ise, o halde rekabet avantajı kaynağı söz konusu değildir. İkinci amaç ise karar vericileri dışsal çevreyi dikkate almaları konusunda zorlayarak aşırı içe odaklanmayı önlemektir.¹³⁵

Bu soruya cevap bulabilmenin ilk adımı, yöneticilerin bu konu ile ilgili algılarını toplamaktır. Yöneticilerin rakipler ile kendi firmalarını kıyaslama konusundaki görüşlerini toplamak önemli olmakla beraber, bu bilgiler tamamen sübjektiftir ve bundan dolayı da doğrulukları objektif ve dışsal olarak kanıtlanmalıdır. Firma içeriden topladığı görüşleri, dış kaynaklara da onaylatmalıdır. Firma kilit paydaş gruplarından ve kendisiyle sık bağlantı içinde olan gruplar içinden faydalı geribildirim sağlayabilecek olanlardan ilgili bilgileri toplayabilir. Bu tür gruplar perakendecileri, toptancıları, nihai müşterileri, tedarikçileri ve stratejik ortaklıkları içerebilmektedir. Firma bu bilgileri; diğer firmaların temsilcileriyle yapılan biçimsel olmayan tartışmalardan, çeşitli paydaşların genişletilmiş ayrıntılı araştırmalarına kadar çok çeşitli yollardan toplayabilir. Diğer bir seçenek ise firmanın kilit rakipleri ve diğer sektörlerde yetkinlik ve yeteneklerindeki mükemmellikle ün yapmış olan firmalar ile benchmarking yapılmasıdır.¹³⁶

İşletme yeteneklerinin işletme içinde iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için başvuru yollarından biri de bu yetenekleri en iyi ve başarılı bir şekilde kullanarak faaliyette bulunan, sektör içindeki veya dışındaki diğer işletmeleri analiz etmek ve kendi yeteneklerini bunlarla kıyaslayarak geliştirmektir. Kıyaslamadan çıkan sonuçlara göre, işletme yeteneklerini ve faaliyetlerini iyileştirir ve geliştirir. Bu anlamda kıyaslama (benchmarking), sektör veya sektör dışındaki en başarılı işletmelerin olumlu ve değer yaratan yeteneklerinin gözlem ve analiz yoluyla öğrenilmesi ve bunların benzer bir şekilde, kıyaslama çalışmasını yürüten işletmede uygulanmasıdır.

Kıyaslamamanın amacı, işletmenin sahip olduğu yetenekleri geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bunun en iyi yolu da, gözlem ve analizle öğrenme yoludur. Kıyaslamada da yapılan, bir yerde gözlem ve analizle öğrenmeden başka bir şey değildir.

¹³⁵ Javidan, a.g.m., s. 65.

¹³⁶ A.g.m., s. 66.

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması gerektiğinden, yeteneklerin de sürekli geliştirilmesi gerekecektir. Bu nedenle, kıyaslamaların da, diğer iyileştirme ve geliştirme yöntemleri gibi sürekli ve bilinçli bir şekilde yapılması gerekir.¹³⁷

Benchmarking'in amacı organizasyon performansını artırmaktır. Bir başka ifadeyle, benchmarking yapılmasında amaç piyasa payı, karlılık, işgücü verimliliği, kalite, servis, imaj, insan kaynaklarının yönetimi gibi kritik performans göstergelerinde iyileştirmeler yapmaktır.¹³⁸

Tamamıyla stratejik bir benchmarking çalışması zaman ve maliyet açısından pahalı olmakla beraber, firmanın kendi imajını geçerli kılması için gerekli dışsal veriyi detaylı bir şekilde sağlamaktadır. Kullanılan metoda bakmaksızın, yönetim bu sürecin geçerliliğini garanti etmek için dışsal bilgiyi toplamalıdır. Objektif doğru bilginin yokluğu, gerçek olmayan organizasyonel efsaneleri güçlendirecek ve yöneticileri kendi sektörlerine ve çevrelerine karşı duyarsızlaştıracak suni ve yanıltıcı bir rahatlık yaratarak tüm süreci tehlikeye düşürebilmektedir.¹³⁹

4. Önemli mi?

Bu aşamada iki kritik kavram olan rekabet avantajı ve temel yetkinlik kavramlarını ayırt etmek ve aralarındaki bağlantıyı kurmak önemlidir. Bu ikisi mutlaka aynı değildir fakat yakından ilgili olabilir ve olmalıdır da çünkü başarılı bir rekabet stratejisi, firmanın temel yetkinliklerinin ve rekabet avantajlarının üzerine kuruludur.¹⁴⁰

Temel becerilere dayalı rekabet stratejileri olan işletmeler, ekonomik durgunluk dönemlerini rakiplerine göre daha az sancıyla atlattılar ve daha kuvvetli hale gelirler. Sektör liderlerini anlamaya veya onlardan daha iyisini yapmaya çalışan işletmeler ve rekabetçi pozisyonlarını sürdürmeyi isteyen liderler temel yetkinlik kavramının ne olduğunu ve temel yetkinliğin pazardaki rekabet avantajları ile nasıl ilişkili olduğunu açıkça anlamalıdır.¹⁴¹

Konuyla ilgili bir örnek olarak, Kanada'da faaliyet gösteren ulusal iki havayolu şirketi olan Air Canada ve Canadian Airlines'ı gösterebiliriz. Yıllar önce, dünyayı iki havayolu taşıyıcısına bölerken, Kanada hükümeti hızla büyüyen Avrupa ve Transatlantik rotalarının

¹³⁷ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 391.

¹³⁸ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık: İstanbul, 2003, s. 88.

¹³⁹ Javidan, a.g.m., s. 66.

¹⁴⁰ A.g.m., s. 66.

¹⁴¹ William C. Bogner ve Howard Thomas, (1994), *Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence From the Pharmaceutical Industry*, Gary Hamel ve Aime Heene (der.), *Competence Based Competition*, John Wiley&Sons: England, s. 112.

çoğunu Air Canada'ya vermişti çünkü kraliyet firmasını güçlendirmek ve büyütmek amacını taşıyordu. O zaman CP Air olarak anılan Canadian Airlines ise küçük boyuttaki ve yavaş büyüyen Asya Pasifik rotalarının monopol kontrolünü aldı. Pazar pozisyonu 1990'larda oldukça farklıydı, bugün ise Asya Pasifik pazarının büyüme hızı Transatlantik rotalarından iki kattan fazladır, ve rekabet avantajını Canadian Airlines'a sağlamıştır. Fakat bu rekabet avantajın firmanın yetenekleri veya yetkinlikleriyle bir ilgisi bulunmamaktadır.

Bu örnek, her rekabet avantajının yetkinlikle bir ilgisi olmadığını göstermektedir. Aynı zamanda, her yetkinliğin veya yeteneğin sonucunun rekabet avantajı olmadığı da bir gerçektir. Bir yetkinlik eğer firma o yetkinlikte diğer rakiplerinden daha iyiyse ve eğer bu üstünlük piyasa tarafından değer taşıyorsa ancak o halde rekabet avantajına dönüşebilmektedir. Firmanın bir üründe en verimli ve etkili üretici olması, eğer o ürüne talep yoksa geçerli değildir.¹⁴²

Bu aşamada oluşan soru katılımcıları daha önce tanımladıkları yetkinliklerin ve yeteneklerin pazar değerini incelemeleri konusunda cesaretlendirmektir. Eğer katılımcılar rakiplerinden daha iyi olduklarına karar verirlerse, daha başarılı olabilmek için bunun etkisi olup olmayacağını bulmak zorundadırlar. Eğer bir yetenekte rakiplerinden daha iyi olmadıklarını hissedersen o halde bu soruya verilecek cevap daha iyi olmalarına değecek bir şey olup olmadığına karar verme konusunda yardımcı olacaktır. Eğer rakiplerinden belli bir yetenekte daha iyi olduklarına inanırlarsa da, o halde bunun bir fark yaratıp yaratmayacağını belirlemeleri, buna karar vermeleri gerekir.

Bir rekabet avantajı eğer pazar açısından değerle ise ancak o halde bir anlam taşır. Müşteriler, üreticilerin ürünleri veya hizmetleri ile onların rakipleri arasındaki önemli özelliklerde tutarlı bir fark algılamalıdır. Bu farklar bazı ürün / hizmet nitelikleri ile ilgili olmalıdır ki bunlar da zaten pazar için kilit satın alma kriterleridir. Ürün / hizmet nitelikleri, müşterilerin ürün veya hizmetle, onun kullanılabilirliğiyle, elde edilebilirliğiyle ilgili algılarını etkileyen değişkenlerdir. Bu niteliklerin bazıları ürün kalitesi, fiyat ve satış sonrası hizmettir.

Kilit satın alma kriterleri; müşterilerin satın alma kararlarını verirken kullandıkları değişkenler ve kriterlerdir. Bunlar farklı sektörler ve farklı pazar kesimleri için değişiktir.

Bu aşamadaki "Önemli mi? / Fark eder mi?" sorusuna cevap verebilmek ve karar verebilmek için katılımcılar firmanın yetkinlikleri ve yetenekleri ile farklı pazarlar için kilit satın alma kriterleri olan ürün / hizmet nitelikleri arasında bağlantı kurmalıdırlar. Böyle bir

¹⁴² Javidan, a.g.m., s. 66.

çalışma katılımcıların firma yeteneklerini analiz etmelerine ve bu yeteneklerin pazar tarafından nasıl değerlendirildiğine karar vermelerine yardımcı olur.

5. Avantajımız ne kadar uzun ömürlüdür?

Önemli yetenekler ve yetkinlikler firma için rekabet avantajı yaratabilir. Bu avantajlar sektör içinde ne kadar çok ilgi çekici bir pozisyon yaratıp firma başarısını geliştirirse, rekabetçiler için karşılık verme baskısı da o kadar yüksek olmaktadır. Bu aşamada yöneticilere çok az avantajın uzun zaman sürdüğünü hatırlatmak önem kazanmaktadır. Çoğu firmalar göreceli avantajlarının zaman içinde aşındığını görürler. Buna meydan okumak için rekabetçi dinamikleri anlamak gerekmektedir. Avantajlarının kalıcılığına inanan firmalar genellikle rakiplerinin yenilikçi ve yaratıcı yeni stratejiler sunup onların başarılarını sarsana kadar hallerinden memnun olarak faaliyetlerine devam ederler.¹⁴³

Örneğin; fotokopi işinde Xerox'a meydan okuyan IBM, bu savaştan mağlup çıkarken, 1970'lerin ortasında Xerox'un ancak onda biri büyüklüğünde bir firma olan Canon, giderek fotokopi makinelerinde dünya lideri haline geldi.¹⁴⁴

Canon, IBM'e göre çok daha az risk alarak Xerox' a meydan okumayı başardı. Canon fotokopi işine yabancı firmalardan teknoloji lisansları alarak girmişti. İlk fotokopi ürününü ABD'de Scott Paper Company ile yaptığı bir sözleşme sayesinde dağıtabilmişti. Ödünç teknolojileri ve ödünç dağıtım kanallarını kullanarak, Canon düşük bir maliyetle fotokopi pazarının Xerox tarafından hizmet sunulmayan bölümlerini tanıyabilmişti. Xerox'unkilere alternatif ürünlerini geliştirdiğinde ise, bu yeni teknolojinin lisansını derhal Xerox'un bir çok rakibine aktarmıştı. Elde ettiği lisans gelirleri kendi ar-ge harcamalarını büyütmesini mümkün kılmış ve lisanslardan sağladığı geri iletilerle de geliştirme çabalarını daha hedefe yönelik hale getirebilmişti.¹⁴⁵

¹⁴³ Javidan, a.g.m., s. 67.

¹⁴⁴ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 176.

¹⁴⁵ A.g.e., ss. 141-142.

Aşağıdaki değişkenler firmanın rekabet avantajının uzun ömürlülüğünü belirlemeye yardımcı olmaktadır ;

➤ *Firmanın ilgili yetkinliklere ve yeteneklere sürekli yatırım yapma konusundaki ilgisi ve isteği:*

Bir rekabet avantajını sürdürmek ve/veya genişletmek genellikle firmanın bu yetkinlik ve yeteneklerde ön sıralarda olmasını sağlayan sürekli yatırıma ihtiyaç duymaktadır. Çoğu profesyonel hizmet firmaları bu tip kritik yetenekleri yüklenmesi için “müşteri ilişkileri yönetimi” olarak kıdemli bir ortağa işaret etmektedirler.

➤ *Rakiplerin firmanın rekabet avantajını taklit etme becerileri:*

Firma rakiplerinin tipik karşılık verme yöntemi onun yetkinlik ve yeteneklerini kopya etmek olacaktır ancak bazı rekabet avantajı kaynaklarının diğerlerine göre taklit edilmeleri daha zordur.

Ekonomistler, rekabetçi taklidin caydırıcıları olarak aşağıdaki görüşleri belirlemişlerdir;

Tek (az bulunur) kaynaklar : Patentler, yerleşim, mineral hakları veya lüks havayolu notaları kopya edilmesi imkansız veya zor olan kaynaklara örnektir.

Yol bağımlılığı : Çoğu yetkinlikler, yetenekler ve rekabet avantajları zaman içinde gelişir, yayılır ve çoğalır. Firmanın geçerli ve süregelen bir rekabet avantajına sahip olması daha önce atılmış olan adımların sonucudur. Bu nedenle rakipler için bu avantajı hemen taklit etmek kolay değildir. Örneğin; kahvaltılık gevreği pazarında Kellogg's'un güçlü pozisyonu kısmen seksen yıldır ürünlerini pazarlıyor olması imajının üzerine kuruludur.

Nedensel anlam belirsizliği : Rakiplerin firmanın rekabet avantajını kopyalama çabasındaki başarısı yaratılan ve sürdürülen belirli yetkinliğin veya yeteneğin projesini karıştırmama becerilerine de bağlı olacaktır. Bir yeteneğin mühendisliğini başa çevirme ve onun bileşenlerine karar verme, taklidin sürecinin hızını arttıracak ve kolaylaştıracaktır.

Ekonomik caydırıcılar : Bir rekabet avantajının kaynağını keşfetmek çok zor olmayabilir ancak buna rağmen rakip bunu taklit etmeyi seçmeyebilir çünkü ilk yatırımı yapan firmanın ilk harekete geçme avantajına sahip olmasından dolayı, bu durum rakibe ekonomik anlamda caydırıcılık getirebilmektedir. Rakip, pazarın daha fazla yatırıma karşılık verebilecek yeterli

büyükte olmadığını farkedebilir. Ayrıca gerekli olan yatırımın büyüklüğü de caydırıcı bir etken olabilmektedir.¹⁴⁶

➤ *Rakibin onun yerine yeni avantajlar geliştirme becerisi:*

Firmanın rakipleri onun avantajlarını taklit edemediklerinde, firmanın ilgi çekici pozisyonunu azaltabilecek başka kaynaklar, yetenekler, yetkinlikler veya rekabet avantajları geliştirmeye çabalayabilirler. Firmanın üstün nitelikli ürün kalitesi patentler ile korunabilir, bu durumda da rakipler müşterilerin tercihlerini değiştirebilmek için başka ürün / hizmet özellikleri sunabilirler.

Örneğin; video kaset pazarında, JVC Victor'un VHS formatı, Sony'nin Beta formatından çok daha düşük teknik kaliteye sahip olmasına rağmen üreticilere tanıdığı yaygın lisanslama stratejisiyle müşteriler için çeşitli ve daha yaygın bir dağıtım kanalı yaratmıştı. VHS'nin gittikçe artan pazar payı ile, Beta formatına göre daha çok film bulunur hale geldi ve zamanla pazara egemen hale geldi. Sonuç olarak, üstün kaliteli bir ürün yerine Sony Beta formatında ürün hattına son vererek, VHS formatı üretmeye başladı.¹⁴⁷

Bu alandaki potansiyeli sadece üç şirket; Philips, Sony ve Matsushita (JVC) doğru teşhis edebildi ve üçü de evde kullanılabilir video kayıt cihazları üretebilmek için yirmi yıla yakın bir süre inatla çalıştı. JVC' de ilk başta küçük bir ekip kendini bu işe adanmıştı ama kısa bir süre içinde bu bütün şirketin bağlılığı haline dönüştü.

Philips, Sony ve Matsushita video kaset yeteneklerini mükemmelleştirmek için onbeş yıldan daha fazla bir süre yarıştılar. Son derece hassas döner kayıt kafaları imal edebilmeyi öğrenmek en önemli yetenek oluşturma sorunuydu. Bir JVC yöneticisine göre; renkli video kayıt cihazı üretebilmek televizyon alıcısı üretebilmekten on kat daha karmaşık bir işti.

Bu alandaki savaş, birbirleriyle bağdaşması mümkün olmayan Sony'nin Beta'sı, JVC'nin VHS'si ve Philips'in V2000'i arasında gidiyordu. Standart savaşını kazananın yazılımlar, lisans verme ve parça üretimindeki ölçek ekonomileri gibi açılardan büyük yararlar sağlayacağı açıktı. Liderliği ilk başta Sony ele geçirdi ve 1976'da ABD pazarının %85'ine hakim oldu. Ama JVC, Sony'nin bir saatlik kayıt süresine sahip makinesinin karşısına iki saatlik kayıt süreli modelini çıkarttığına, Sony'nin önderliği yok olmaya başladı. JVC, Sony'e karşı savaşında kilit birkaç partnörü müttefik olarak almayı başardığında, savaşın sonu görüldü. Almanya'da Telefunken, Fransa'da Thomson,

¹⁴⁶ Javidan, a.g.m., s. 67.

¹⁴⁷ A.g.m., s. 67.

İngiltere’de Thorn ve ABD’de RCA ve GE, JVC’den VHS’in lisansını alıp kendi cihazlarını üretmeye başladılar.

VHS’nin Beta’ya oranla çok sayıda modelinin ortaya çıkması, yazılım üreticilerini VHS’e yatırım yapmaya yönlendirdi ve VHS ile Beta arasındaki pazar iki yıl içinde kesin olarak sonuçlandı. Sony ile Philips sonunda VHS kampına geçtiler ama Matsushita’nın erken bir zamanda elde ettiği miktar avantajı, ona fiyat ve performansı sürekli iyileştirme yarışında büyük olanaklar sağladı.¹⁴⁸

Ürün/Hizmet özelliklerinin kilit satın alma kriterleri olarak kalmaya devam edip etmemesi: Firmanın çekici pozisyonunu koruyabilme becerisi, satın alma kriterinin sürekliliğine bağlıdır. Müşteriler aynı kriteri kullanmaya devam ettikleri müddetçe firmanın tekliflerini desteklemeye son verirler. Fakat her piyasaçının bildiği gibi pazar beklentileri ve karar verme kriterleri zaman içinde değişir. Örneğin kahvaltı gevreği gibi bazı sektörlerde değişim oldukça yavaştır ama tüketici elektroniği gibi diğer sektörlerde değişim hızlıdır. Pazar gereksinimleri ve beklentileri ile iletişim içinde olabilmek için firma pazar trendlerini ve müşteri tercihlerindeki değişimleri izlemelidir.¹⁴⁹

6. Sektörde meydana gelen anahtar değişimler nelerdir?

Şu ana kadar ki soruların çoğunda statik bir yaklaşım kullanılmıştır. Maalesef temel yetkinlik çoğunlukla statik bir kavram olarak algılanmaktadır. Temel yetkinliği veya bir rakibin yetkinliğini tanımlamada, genellikle sabit bir durum veya ilişkiyi vurgulayan bir tanımlama kullanılmaktadır. Bununla beraber, rekabet ve rekabetçi çevre dinamiktir. Bu nedenle, bir çok iş döngüsünde rekabet avantajlarını sürdüren işletmeler statik değil dinamik temel yetkinliklere sahip olmak zorundadırlar. Rekabet ve rekabetçi çevre akıcı ve değişken olduğundan dolayı temel yetkinlik ile rekabetçi çevre arasındaki değişen ilişkinin anlaşılması gerekmektedir.¹⁵⁰

Bu soru, firmanın mevcut ve önceki yetkinliklerini ve yeteneklerini tanımlamak için dizayn edilmiştir. Altıncı ve sekizinci sorular ise dinamik bir görünüme sahiptir. Bunlar, süreci dışsal ve içsel analiz sonuçlarıyla bağlantılı bir şekilde firma stratejik planlaması ile

¹⁴⁸ Hamel ve Prahalad, a.g.e., ss. 54-57.

¹⁴⁹ Javidan, a.g.m., s. 67.

¹⁵⁰ Bogner ve Thomas, a.g.m., s. 112.

entegre etmeyi amaçlamaktadır. Bu sorunun amacı katılımcıların dışsal gerçekleri ihmal etmelerini engellemeyi garanti etmektir.

Bu soru için yöneticilerin görüşlerini almak önemli olsa da, bu genellikle pek verimli değildir. Tartışmanın kalitesi, dışsal çevrenin metodik ve açıklayıcı analiziyle geliştirilir, bu da genellikle firmanın pazarlama ve planlama uzmanları tarafından hazırlanır. Böyle bir analiz makro çevrede beklenen politik, teknolojik, demografik, ekonomik ve sosyal trendler, sektör yapısındaki ve rekabetçi dinamiklerdeki ve pazardaki değişimler gibi değişimleri de kapsamaktadır.

7. Sektörde meydana gelen anahtar değişimlerin verilmesi :

- A) Hangi yetkinlikler veya yeteneklerin modası geçecek veya ilgisiz olacaklardır?
- B) Hangi yetenekler ve yetkinlikler sürdürülmeli ve geliştirilmelidir?
- C) Mevcut kaynaklarımızı, yetkinlik ve yeteneklerimizden nasıl daha iyi sonuç alabiliriz?
- D) Hangi yeni yetkinlikler veya yetenekler geliştirilmelidir?

Bu aşamadaki dört soru yetkinlik ve yeteneklerin stratejik ve dinamik tartışmasını cesaretlendirmek için dizayn edilmiştir. Bu sorular yöneticilerin, firmanın şimdiki ve gelecekteki yetkinlikleri için çevresel değişimlerin uygulamalarına ve mevcut varlıklarını nasıl daha iyi işletebileceklerine odaklanmalarına yardımcı olur.

Soru (A)'nın amacı firmanın yetkinlikleri ve yeteneklerine çevresel değişimlerin etkilerini tartışmayı cesaretlendirmektir. Yöneticiler ileride ilgisiz olabilecek yetkinlikleri tanımlamalı, ileride modası geçecek yetkinlikleri değerlendirebilmek için yeni fırsatlar bulunup bulunamayacağına karar vermelidirler.

Varlıklara ve teknolojilere dayalı olan ileride modası geçecek yetkinlik ve yeteneklerin olduğu durumlarda bunların tanımlanması belirgin olarak değer taşımaktadır çünkü firma bu teknoloji ve varlıkları uygun bir pazar değerinde satma imkanı bulabilir. Sektör, bu varlıkların veya teknolojilerin modasının geçeceği üzerinde ne kadar hemfikir ve bu durumun ne kadar farkında ise, firmanın bunları elden çıkarmasından bekleyeceği değer de o kadar az olacaktır. Bu teknolojiler değer kaybı olan varlıklar olarak nitelendirilirler. Bunların elden çıkarılma değeri, kaybın hızıyla ve satışların zamanlamasıyla belirlenmektedir. Buradaki tartışma her ne kadar basit ve doğrudan gibi görünse de, daima hatırlamak gerekir ki birçok durumda yetkinliklerin ve yeteneklerin elden çıkarılması, çoğu yöneticinin kaçınacağı zorlu bir politik süreci de beraberinde getirir. Burada iki sorun karşımıza çıkmaktadır:

Analitik olan bir soru yetkinlik kümesinin ne kadar hızla modasının geçeceği veya geçmeyeceği ve işleri korumanın politik/duygusal yönü, kişisel ilgiler ve organizasyondaki gücün dengelenmesidir. Yetkinlikler hiyerarşide ne kadar üst seviyede olursa, onu elden çıkarmak da daha fazla sayıda insan ve daha fazla sayıda organizasyonel seviye içerdiğinden dolayı daha zor olacaktır.¹⁵¹

Soru (B) yöneticilerin hangi yetkinliklerin geliştirilmesi, yatırıma ihtiyaç duyması ve desteklenmesi gibi kararları vermelerine yardımcı olur. Böyle bir ilerlemenin doğasını ve zamanlamasını tartışmaları gerekmektedir. Bu soru, elemanlarının eğitimi, yatırımların artırılması, ekipman ve teknolojilerin artırılması gibi konularda neler yapılması gerektiğinin daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olur.

Buradaki önemli bir nokta da, değerli temel yetkinliklere firma varlıkları olarak davranılması ve stratejik iş birimi desteğinden ziyade firma desteği verilmesi gerektiğidir. Öte yandan yetkinlikler ve yetenekler stratejik iş birimleri ve diğer fonksiyonel gruplar tarafından da desteklenmelidir.

Soru (C) yöneticilere mevcut olan yetkinlik ve yeteneklerden daha fazla faydalanıp değer elde etmenin potansiyel yollarını incelemelerine yardımcı olur. Bu soruya bağlı alt sorular tartışmaya yardımcı olacaktır:

(C-1) Aşağıdakilerden nasıl daha fazla katma değer elde edebiliriz?

Mevcut kaynaklarımız : Kilit kaynaklarımızın kullanımını artırmanın ve bunlardan sonuç almanın daha iyi yolları var mıdır?

Örneğin bir banka; geniş müşteri veri tabanını kullanarak çeşitli müşteri kesimlerini daha iyi anlamak ve onlara yeni ürünler geliştirmek için farklı yollar arar.

Mevcut yetkinliklerimiz ve yeteneklerimiz : Daha öncede belirttiğimiz gibi yetkinlik hiyerarşisinde ne kadar yukarı çıkılırsa, firmaya katılan değer de o kadar yüksek olmaktadır. O halde asıl zorluk, yetkinlik ve yeteneği daha yüksek seviyeye çıkarmanın yollarını aramaktır.

“Bir yetenek, stratejik iş birimlerinde yeni yetkinlikler veya organizasyonda yeni temel yetkinlikler yaratmak için diğerleriyle nasıl birleştirilebilir? ”

“Stratejik iş birimlerinde yerleşmiş olan bir yetkinlik, firma çapında bir temel yetkinliğe nasıl dönüştürülebilir? ”

¹⁵¹ Javidan, a.g.m., s. 68.

Bunu başarabilmek için firmanın yetkinlikleri, yetenekleri ve temel yetkinlikleri hakkında geniş bir farkındalığa sahip olmak gerekir. Farklı stratejik iş birimleri ve onların fonksiyonları birbirlerine yardımcı olabilmek ve birbirlerinden öğrenebilmek için çeşitli yolları inceleyebilirler.

(C-2) İleride temel yetkinliklerimizi işletebilmek için nasıl yeni iş fırsatları yaratabiliriz?

Mevcut yetkinliklerden ve yeteneklerden daha fazla katma değer elde etmenin olası bir yolu da, firmanın bu yetenekleri işletebileceği yeni ürün/pazar arenaları keşfetmektir. Bu tartışmalar stratejik fırsatlar açısından çok önemli olmakla beraber, firmalar tipik büyüme ve çeşitlendirme tuzaklarına düşmeme konusunda dikkatli olmalıdırlar. Bu konuda yapılan üç stratejik hata şunlardır;

- 1) Yöneticiler, belirli yetenekleri ve yetkinliklerin transferini yanlış tahmine eğilimli olabilirler.
- 2) Benzer olmayan pazarlarda rekabet edebilme becerilerini yanlış tahmin etmeye eğilimli olabilirler.
- 3) Benzer olmayan pazarlardaki rekabetçi dinamiklerin güçlü anlayışına sahip olmayabilirler ve ürün / hizmet özellikli ve kilit satın alma kriteri olarak yetkinliklerin uygulanabilmesi için yeterli analizi oluşturamayabilirler.¹⁵²

Bu hatalardan kaçınmak için, yeni pazarlara veya yeni işlere girme kararı sadece firmanın yetkinliklerine dayalı olmamalıdır. Yöneticilerin girmeyi arzuladıkları pazarla ilgili rekabetçi dinamikler, başlıca trendler, müşteri ihtiyaçları ve kilit başarı faktörü gibi bilgilerle ilgili derinlemesine bir analize ihtiyaçları vardır. Ayrıca rakiplerin mevcut veya olası rekabet avantajlarının potansiyel kaynakları olduğu kadar yeni pazardaki kilit satın alma kriterleri ve ürün / hizmet özellikleriyle ilgili tam bir anlayışa sahip olmaları gerekir.

Soru D; yöneticilere beklenen fırsatları yakalayabilmek veya sektörde meydana gelen tehditlere cevap verebilmeyi sağlayacak yeni yetkinlik ve yetenekleri tanımlamaya yardımcı olur. Bu sorunun amacı, yöneticileri sektörde gelecekteki kilit başarı faktörlerine odaklanmalarına cesaretlendirmektir. Bu özellikle sınırlı büyüyen potansiyellerle olgunlaşmış bir işte faaliyet gösteren firmalar veya sektörlerindeki başlıca değişikliklerle karşılaşan

¹⁵² Javidan, a.g.m., s. 69.

firmalar için uygun olur. Gelecekteki büyümenin yeni işlerden veya yeni sektörlerden gelmesi gerektiği düşünülürse, daha sonradan farkedilecektir ki teknolojik gelişmeler veya yeni rakipler gibi faktörlerin neden olduğu sektördeki başlıca değişimlerdeki başarı yeni becerilerin yaratılmasına bağlıdır.

Firmalar yeni yetkinlikler oluştururken çeşitli yaklaşımlarda bulunabilirler; insan gücüne ve teknolojiye gerekli yatırımları yaparak kendi bünyelerinde geliştirebilirler veya ortaklıklarından, şirket birleşmelerinden, şirket evliliklerinden elde edebilirler. İstenen hız ve zamanlamada yetkinliğin elde edilmesi; uygun alternatifin seçimi, uygun kontrol seviyesi ve istenen gerekli finansal kaynaklara bağlıdır.¹⁵³

8. Buradan nereye varabiliriz?

Yöneticiler yetkinlik çalışmasını, stratejik planlama projesi ile tamamen birleştirmelidirler. Önceki dört soruda üretilen tartışmalar bir uygulama planı gerektirmektedir. Zaman çerçeveleriyle belirlenen spesifik planlar aşağıdaki kararlarla ilgili olarak geliştirilmelidir.

- 1- Gelecekte değer kaybetmesi beklenen yeteneklerin veya yetkinliklerin ayarlanması veya sökülmesi.
- 2- Tanımlanan kaynakların, yetkinliklerin ve yeteneklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi.
- 3- Tanımlanan kaynaklardan, yetkinlik ve yeteneklerden alınan sonucun artırılması.
- 4- Tanımlanan yeni yeteneklerin ve yeteneklerin geliştirilmesi veya elde edilmesi.

Herhangi bir uygulama planı yukarıda belirtilen dört maddenin birine hitap eden zaman çerçevesi boyunca, belirli faaliyet adımları ve sonuç için gerekli yönetici veya birimlerin amaç kümeleriyle başlamalıdır.¹⁵⁴

2.2.1.2. Temel Yetkinliklerin Oluşturulması

Temel yetkinlikleri oluşturmak firma içinde ve dışında yatan bilginin birikimi ve entegrasyonunu gerektirmektedir. Temel yetkinliği entegre etme kapasitesi disiplinler arası iletişim ve öğrenme ağının zengin olmasına bağlıdır. Örneğin; bir araba firması, elektronik,

¹⁵³ Javidan, a.g.m., s. 69.

¹⁵⁴ A.g.m., s. 70.

yanma mühendisliği, akışkan mekanik, materyal bilimi vs. gibi ayrı teknolojilerde liderliğe sahip olabilir ancak yine de dünya çapında bir rekabet üstünlüğüne ulaşmak için bunları başarıyla entegre edemeyebilir. Temel yetkinlik oluşturmada, entegre etme kapasitesi, icat etmek kadar önemlidir.

Amaç elbette sadece temel yetkinlik kurmak değil, aynı zamanda bunları rakiplerden daha ekonomik ve daha çabuk olarak oluşturabilmektir. Yetkinlik kurma maliyetini azaltmanın bir yolu da beceri ve teknolojileri diğer firmalardan ödünç almaktır. Bu da küçük hedefli birleşmelerle, lisans anlaşmalarıyla, ortak girişimlerle yapılabilir. Tüm bu durumlarda amaç rakiplerden olabildiğince çok ve olabildiğince ucuza beceri ve teknoloji öğelerini ödünç almaktır.

Günümüzde teknoloji ve bireysel beceriler için global bir pazar söz konusudur. Bu pazara, rakibin en yeteneklisini işe alarak, üniversite araştırmalarına sponsor olarak, dünya patent uygulamalarını araştırarak ulaşılabilir.

Bazen de amaç; sadece temel yetkinliğin yapı taşlarına ulaşmak değil, yetkinliğin kendisine ulaşmaktır. Burada tercih edilen rota uzun dönemli ve içli dışlı stratejik ortaklıklardır. Fransız elektronik firması Thomson, partnerü JVC'nin üretim yetkinliklerini alabilmek için onunla ortaklıkta bulunmuştur. Nec; Honeywell ,Hughes ve Intel ile bilgisayarlarda, uydularda ve mikroişlemcilerde yetkinliklerini geliştirmek için ortaklıklar kurdu. General Motors; Toyota'nın nispeten daha düşük teknolojili, yüksek verimlilikli üretim yetkinlikleri için onunla ortak işbirliğinde bulundu.¹⁵⁵

Bir firmanın yetkinlik oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetkinlik elde etme ve konumlandırma ile ilgili somut hedeflerin saptanması açısından bir yetkinlik ürün matrisi genellikle yararlı olmaktadır. Böyle bir matris, mevcut yetkinliklerle yeni yetkinlikler, mevcut ürün-pazarlarla yeni ürün pazarlar arasında bir ayırım yapmaya yardım eder.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Hamel, a.g.m., ss. 28-29.

¹⁵⁶ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 250.

Tablo 2.1. Temel Yetkinlikler Gündemini Oluşturma

Y
E
T
K
İ
N
L
İ
K
L
E
R

İLK ARTI 10	MEGA FIRSATLAR
Mevcut pazarlardaki ünümüzü korumak ve geliştirmek için hangi yeni temel yetkinlikleri oluşturmamız gerek?	Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetkinlikler hangileridir?
BOŞLUKLARI DOLDURMAK	BEYAZ ALANLAR
Mevcut temel yetkinliklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazarlardaki konumumuzu iyileştirme olanakları nedir?	Mevcut temel yetkinliklerimizi yaratıcı bir şekilde konumlandırarak yada kombine ederek hangi ürün yada hizmetleri geliştirebiliriz?

Mevcut

PAZAR

Yeni

Kaynak: Gary Hamel ve C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, çev. Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları: İstanbul, 1995, s. 249.

Sol alt köşedeki kare "*Boşlukları Doldurmak*"; firmanın mevcut yetkinlik ve ürün yada hizmet portföyünü temsil etmektedir. Firma, hangi yetkinliklerin hangi ürün-pazarları desteklediğini ortaya çıkardıktan sonra, şirketin herhangi başka bir yerinde konumlanmış yetenekleri ithal ederek, belli bir pazardaki konumunu nasıl güçlendirebileceğini belirleyebilir. Bu "boşlukları doldurmak" olarak adlandırılmaktadır.

Sol üst köşedeki kare "*İlk Artı On*"; bir başka önemli soruna işaret etmektedir. Müşterilerimiz açısından beş yada on yıl sonra ilk tedarikçi olarak görülebilmek için, bugün hangi temel yetkinlikleri oluşturmamız gerekir? Buradaki amaç, firmanın mevcut pazarlardaki ününü desteklemek ve genişletmek için oluşturulması gereken yeni yetkinlikleri saptamaktır.

Sol üst köşedeki gereksiz yetenekler, bir başka sorunu da gündeme getirmektedir. Hangi temel yetkinlikler mevcut müşterilerin, ihtiyaçlarını karşılamak üzere, şu anda kullanılan yetkinliklerin yerine geçecek yada bunları gereksiz kılacaktır?

Sağ alt köşedeki "*Beyaz alanlar*" karesinde yer alan beyaz alanlar teriminin kullanılmasının nedeni, mevcut iş birimlerinin bakış açısı içinde yer almayan ürün-pazar

fırsatlarına işaret etme arzudur. Burada amaç, mevcut temel yetkinlikleri yeni ürün pazarlarına genişletebilme fırsatlarını tasarlayabilmektir.¹⁵⁷

Beyaz alanlar, yeni pazarlar yaratma amaçlı stratejilerin odaklanması gereken noktaları gösterir ve strateji açısından iyi bir rehber oluşturur.¹⁵⁸

Sony firması, rengarenk ve plastikten üretilen radyo, kasetçalar ve walkmanleri yaptığı zaman, henüz hizmet sunmadığı müşteri kesimlerini, çocukları hedeflemekteydi. Mevcut ürün bilgisi ve mevcut teknolojiyle de yepyeni fırsat alanları yaratılabilir. Sony bu ürünleri ilk çıkardığında, çocuk tüketicilerin pazarından çok önemli bir karlılık sağladı. Zira yeni ve ilk olduğu için bu ürünler çok pahalıya satılıyordu ve ucuzlaması için bir hayli zaman geçmesi gerekmektedir.¹⁵⁹

Sony'nin walkman'i de, teyp ve kulaklık alanlarındaki yetkinliklerine dayanan bir beyaz alan fırsattı. Bu tür bir beyaz alan fırsatının örneği de, Philips'in optik depolama yeteneğini ses uygulamalarından veri depolama uygulamalarına aktarmasıdır.

Sağ üst köşede temsil edilen “*Mega Fırsatlar*”, firmanın ne mevcut pazar konumuyla ne de mevcut yetkinlik portföyüyle örtüşmektedir. Yine de, bir firma eğer özellikle önemli ve çekici görünüyorsa, bu tür fırsatları izlemeyi tercih edebilir. Burada stratejik yaklaşım, amaca yönelik bir dizi küçük ele geçirme yada ortaklıkla gerekli yetkinliklere ulaşarak, bunları kavramaya ve potansiyel kullanımlarını öğrenmeye çalışmak olmalıdır.¹⁶⁰

- *Temel Yetkinliklerin Oluşturulmasında Merkezin Rolü*

Temel beceriler oluşturmak, iş birimlerinde genel olan anahtar beceri bileşenlerindeki en iyi uygulamaların transferini ve gelişimlerini yönetmeyi içermektedir. Başarı, transfer edilebilir en iyi uygulamaya odaklanma ve bunun ardında yatan bilgidir gelir.

Bu kilit bileşenlerin yönetimi, tescilli bilginin nasıl geliştirileceği ve faydanın iş birimlerine nasıl transfer edilebileceği hakkında tercihler yapmayı içermektedir. İşletmeler farklı bileşenler için farklı merkezi roller seçerler. Bu farklı roller; gelişim süreci ve transfer süreci ile ilerleyen kısımlarda göreceğimiz temel yetkinliklerin yönetilmesinde önerilen beş genel yaklaşımdır.

¹⁵⁷ Hamel ve Prahalad, a.g.e., ss. 250-253.

¹⁵⁸ Kırım, a.g.e., s. 50.

¹⁵⁹ A.g.e., s. 50.

¹⁶⁰ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 253.

- *Gelişim Süreci:* Tescilli bilgi, iş biriminin anahtar iş becerilerindeki üstün niteliğinin temelidir. Bu nedenle, iş birimleri için anahtar bileşenlerin içerdiği bilginin gelişimine yatırım yapmak normaldir. Benzer anahtar bileşenlerle bilginin gelişimi tüm işlerde eş zamanlı olarak oluşabilir. Bu gelişim sürecinde merkezin rolü, merkezden ayrı iş birimlerinin kararlarına karışıp karışmamaya karar vermektir.

Bir boyutta, merkez kendi yerel gündemlerine ve önceliklerine uygun yerel gelişim planları uygulayabilmeleri için iş birimlerine olanak vererek gelişim sürecinde yansız durabilir. Diğer bir boyutta ise; merkez ölçek ekonomisinin faydalarını kazanabilmek ve yeterli paranın harcadığından emin olmak, kopyalanmayı elimine etmek için gelişimi üstlenebilir. Bu iki uç arasında, farklı birimlerde yürütülen işleri koordine etmek için bir çok orta düzey mevcuttur. Örneğin, perakende işiyle uğraşan bir işletmede, perakende faaliyet sistemindeki gelişim çalışması, merkezi bir sistem birimiyle merkezi olarak yürütülebilir; mevcut sistemlerini zenginleştirici geliştirmelerle her bir iş birimi tarafından ayrı ayrı yapılabilir, gelişmeleri diğer işlere transfer etme niyeti ile öncelikli bir iş tarafından yapılabilir, beraber veya merkezle çalışan kombinasyonları tarafından yapılabilir.

Uygulamada çeşitli varyasyonlar ve kombinasyonlar mevcuttur. Bazı durumlarda, kaynaklar merkezde yerleşiktir, yine de merkezi fonksiyon yöneticisine rapor vererek çoğu gelişim projeleri iş birimi yöneticileri tarafından komisyonda görüşülür ve yönlendirilir. Diğer durumlarda, gelişim çalışması, iş birimlerinde merkez gelişim yöneticisinin direktifleri altında yürütülür. Hangi yöneticinin gelişim çalışmasının ebadı ve yönü hakkında nihai otoriteye sahip olduğuna bakarak, gelişim sürecinin merkezileşme seviyesini sınıflandırabiliriz.¹⁶¹

- *Transfer Süreci:* Bilginin yararının iş birimlerinde hangi yolla transfer edildiği bilginin doğasına bağlıdır. Eğer bilgi bireylerin veya takımların doğuştan becerilerinde yerleşik ise, o halde bilginin yararı, becerili bireyleri geliştirip transfer ederek veya becerili bireyleri seçme, eğitme ve geliştirmede yer alan bilgiyi transfer ederek bu doğuştan gelen becerilerin etrafında merkezi bir servis yaratarak transfer edilebilir. Eğer bilgi kodlanmış bilgi yapısında ise, basit haberleşme ile transfer edilebilir.

Gözlendiği kadarıyla merkezin ana rolü, yararı transfer etmek amacıyla mekanizma seçiminden çok, transferin oluşmasını garanti etmek için merkezin sarfedeceği baskı derecesini seçmektir.

¹⁶¹ Andrew Campbell ve Michael Goold, (1997), "Building Core Skills", Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.), **Core Competency Based Strategy**, International Thomson Business Press: England, ss.170-171.

En düşük baskı düzeyi, merkezin daha az rekabetçi birimlerin diğerlerinde var olan bilgi ve becerilerin farkında olması ve iş birimi yöneticilerinin kendileri için hangi transfer mekanizmasını kullanma ve bilginin avantajından yararlanmayı aradığında oluşmaktadır. Bu da; farklı birimlerdeki yöneticilerle bir ağ yaratarak, bildiriler ve yüz yüze iletişimle ve hatta merkezden uzman yardımı veya hizmet teklif ederek yapılabilmektedir.

En yüksek baskı düzeyinde ise; merkez, iş birimlerinden mevcut bilginin faydalarını kullanmasını talep eder ve buna cevap vermede yavaş olan yöneticileri disipline etmek için hızlı bir şekilde davranır. Bu da; politika talimatları yayınlama, belirli performans standartlarında ısrarcı olma, isteksiz yöneticileri uzaklaştırma ve hedeflenen faaliyetleri yürütmek için merkezi fonksiyonları kurmak ile yapılabilmektedir.

Bu iki uç arasında, bazı konumlandırmalar da vardır. Merkez, bilginin faydasını transfer etmek amacıyla iş birimlerindeki yöneticilerin enerjik olmalarını sağlamak için, komiteler veya görev zorlamaları ile veya zayıf performansı utandırmak için performans verileri ve kıyaslama sağlayarak baskı uygulayabilir.¹⁶²

2.2.1.3. Temel Yetkinliklerin Yayılması

Bir temel yetkinliği çeşitli işlerde ve yeni pazarlarda uygulamak için çoğunlukla bu yetkinliği bir bölümden veya stratejik iş biriminden diğerine içsel olarak yeniden konumlandırmak gerekir.

Bazı firmalar bu tekrar konumlandırma işinde diğerlerinden daha iyidir ve bu nedenle de yetkinliklerinden diğerlerinden daha fazla verimli alırlar. Bir yetkinlik tek bir işte hapsediğinde, firma iki şekilde sıkıntı çeker. İlki, yetkinliği yeni pazar alanlarında işletebilecek potansiyel fırsatlar, değerlendirilmemiş olur ve büyüme diğerine olacağından daha yavaş olur. İkincisi, yetkinliği oluşturan insanlar olması gerektiği kadar yayılmazlar, bu nedenle de beceriler ve dolayısıyla da temel yetkinlikler aşınır.¹⁶³

Örneğin, Sharp'ta beyaz alana fırsatlarıyla 150 kadar acil proje ekibi ilgilenir. Bu bölümler arası girişimler başkanın projeleri olarak bilinir ve şirketteki en iyi yetenek kaynaklarını biraraya getirir. Sharp, yeni pazarlar yaratmada en kıt kaynak olarak, doğru bir şekilde, nakdi değil yetenekleri görmektedir. En iyi yetenek kaynaklarının en cazip büyüme alanlarına ayrılmasını sağlayan bir dağıtım mekanizması oluşturmuş bulunmaktadır.¹⁶⁴

¹⁶² Campbell ve Goold, a.g.m., ss. 171-172.

¹⁶³ Hamel, a.g.m., s. 30.

¹⁶⁴ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 256.

Sharp, sahip olduğu LCD teknolojisi ile dizüstü bilgisayar pazarından her markadan daha fazla pay almaktadır. Dünya üzerinde LCD teknolojisini elinde bulunduran iki firma bulunmaktadır; Toshiba ve Sharp. Bundan dolayı da markalı ve markasız her dizüstü bilgisayar firması, ekranlarını Sharp'tan satın almak zorundadır. Sharp'ın bu piyasadaki 1993 yılı sanal pazar payı %40 dır.¹⁶⁵

Sharp'ın yeni ürün geliştirmeye ve pazar fırsatlarını değerlendirmeye verdiği önem, bu başarısının bir göstergesidir.

Belli bir yeteneği elinde bulunduran iş görenlerin fikir ve deney alışverişi için sık sık bir araya gelmeleri, yeteneklerin hareketliliğine önemli katkılarda bulunur. Seminer ve konferanslar aynı yetenekte çalışan insanlar arasında bir birliktelik ruhunun oluşmasına yardımcı olur. Karşılıklı etkileşim yetenek geliştirmeyi hızlandırır. Amaç, kendilerini firmanın kaynakları olarak gören ve belli bir iş birimden çok firmaya ve onun temel yeteneklerinin bütünlüğüne bağlılık duyan bir grup insan ortaya çıkarmaktır. Yetenek hareketliliğinde coğrafi yakınlık da önemlidir. Bir yeteneğin bir düzine ülkedeki tesislere yayılmış olduğu bir durumda, kolektif öğrenme ve kişilerin yeni projelerde görevlendirilmesi çok zordur. Firmalar temel yeteneklerinin coğrafi bakımdan gereksiz şekilde parçalanmasına izin vermemelidir.¹⁶⁶

2.2.1.4. Temel Yetkinliklerin Korunması

Temel yetkinlikleri aşınmadan korumak, tepe yönetimin sürekli dikkatini gerektirir. Çoğu tepe yönetici; satış performansı, pazar payı ve karlılık hakkındaki rekabetçi ölçümleri kolayca tarayabilirken, yöneticilerin çok azı firmanın temel yetkinlik gelişiminde rakiplerinden önde olup olmadığına dair hızlı ve tatmin edici bir yargılama yapabilir. Eğer bu yetkinlikler tepe yönetim tarafından görülmüyorsa, firmanın bu temel yetkinlikleri aşınmadan korumasının bir yolu bulunmamaktadır.¹⁶⁷

Yetenekler düzenli toplantılarla gözden geçirilmeli, yatırım düzeylerine, kurucu beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma kalıpları, ittifakların ve dışarıya iş vermelerin etkileri ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.¹⁶⁸

Temel yetkinlik liderliği birçok şekilde yitirilebilir. Yetenekler; kimi yerde fon yetersizliği nedeniyle eriyebilir, özellikle yöneticilerin yetenek hostesliğini benimsemediği

¹⁶⁵ Kırım, a.g.e., s. 145.

¹⁶⁶ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 257.

¹⁶⁷ Hamel, a.g.m., s. 32.

¹⁶⁸ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 258.

yerlerde bölümler arasında bölünüp parçalanabilir, geri kazanılamaz bir şekilde ittifak ortaklarına kaptırılabilir yada verimsiz bir iş dağıtıldığında kaybedilebilir.¹⁶⁹

İşletmede temel yetkinlik perspektifinin yerleştirilmesi durumunda karşılaşılan tehlikeler ile ilgili verilen Motorola örneğinde bahsedildiği gibi; Motorola'nın televizyon tesislerini Matsushita'ya satıp, tüketici elektroniği işinden çekilmesi her ne kadar sağduyulu bir karar olsa da, Motorola sonradan elektronik işinde sakladığı bazı temel yetkinliklerini hala koruyor olmayı istemişti. Çünkü daha sonra, video görüntülerinde bir yetkinlik oluşturması gerektiğinin farkına varmıştı. Temel yetkinliklerini korumak için, bir firma kötü bir iş ile bu işin içinde gizli potansiyel olarak değerli yetkinlikler arasındaki ayrımı yapmak zorundadır.

Video teyp yetkinliğinde yirmi yıl çalıştıktan sonra, Sony Betamax VCR'ı piyasaya çıkardığında bir felaketle karşılaşmıştı. Çoğu firmada böyle küçük düşürücü bir pazar yenilgisi, geliştirme takımlarının dağılmasına ve yetkinlik geliştirme çabalarının terk edilmesine yol açabilirdi. Sony, Betamax'ın yenilgisiyle derinden bir utanç yaşarken yine de yetkinlik takımını bir arada tuttu ve birkaç yıl sonra 8 mm video alıcısı ve ses kayıt cihazı aygıtı ile bir sıçrama yaparak büyük bir başarı elde etti. Sony; bir temel yetkinlik kaybedildiğinde, potansiyel yeni iş fırsatlarının da kaybedilebileceğinin farkındaydı.¹⁷⁰

Burada vurgulanan nokta; temel yetkinlik perspektifinin ürün pazar perspektifinin yerini alması değil, onu tamamlaması gerektiğidir. Stratejik iş birimi perspektifinin birçok firmada nasıl derinlemesine yer ettiği düşünülürse, tepe yönetimin tamamlayıcı bir temel yetkinlik perspektifini yerleştirmesinin hiç de kolay olmayacağı görülmektedir. Amaç; yapısal değişikliklere giderek temel yetkinliği örgüte yerleştirmek değil, bu perspektifi bütün yönetici ve iş görenlerin beynine yerleştirebilmektir. Bunun anlamı; temel yetkinlikleri belirlemek için geniş katılımlı bir süreci oluşturmak, stratejik bir mimari geliştirmek için firma çapında yürüyecek sürece stratejik iş birimlerini dahil etmek, şirketin büyüme ve yeni iş geliştirme hedeflerini net olarak tanımlamak, temel yetkinlikler için somut hosteslik rolleri oluşturmak, kritik temel yetkinlik kaynaklarının dağıtımı için ayrıntılı mekanizmalar kurmak, yetkinlik geliştirme çabalarını rakiplerinkilerle kıyaslamak, mevcut ve doğum halindeki temel yeteneklerin durumunu düzenli olarak gözden geçirmek ve örgüt içinde kendilerini şirketin temel yetkinliklerinin taşıyıcıları olarak gören bir insanlar topluluğu oluşturmaktır.¹⁷¹

¹⁶⁹ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 257.

¹⁷⁰ Hamel, a.g.m., s. 32.

¹⁷¹ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 258.

2.2.1.5. Temel Yetkinlik Geçerliliği

Temel yetkinliklerin verimli olabilmesi için onların geçerli olması gerekmektedir. Bu ifadenin anlamı temel yetkinliklerin, neyi temsil etmeleri gerekiyorsa onu temsil ettikleri ve/veya sağlamaları niyetlenen değeri sağladıklarının belirlenmesidir.

Temel yetkinlikler, organizasyonlar tarafından planlanan öz yapılar olduğundan, temel yetkinlikleri geçerli kılmak ve yapısal geçerliliklerini değerlemek önemlidir. Yapı geçerliliğini uygulamak kolay değildir çünkü bunu yerleştirmek uzun bir zaman almaktadır. Çoğu organizasyonlar, yapı geçerliliğini kurmak için büyük miktarda zaman ve bu diğer kaynakları harcama lüksüne sahip değildir.

Bu nedenle, daha pragmatik bir temel yetkinlik geçerliliği yaklaşımı, yapı geçerliliğiyle ilişkili ancak onun kadar kaynak gerektirmeyen iki tür geçerliliği içermektedir. Hem organizasyonel hem de bireysel derecedeki temel yetkinliklerin geçerliliği; içerik ve kriter geçerliliği olarak kurulabilir.¹⁷²

İçerik geçerliliği; bilgi alanından örnek almayı veya nüfusun bu örneğin temsilcisi olduğunu doğrulamayı içermektedir. İçerik geçerliliği; temel yetkinlikler için uygundur çünkü hem organizasyonel derecedeki temel yetkinlikler ve hem de bireysel derecedeki temel yetkinlikler, iş performansının daha geniş alanındaki organizasyonel başarıya katkıda bulunan bilginin temsilci örneğini birleştirmeyi içerir. Her bir temel yetkinlik seviyesi, konu uzmanlarından elde edilen bilgilerle veya organizasyonun uygun bilgisine sahip bireylerden elde edilen bilgilerle ve bunların birleştirilmesiyle yerleştirilir. Bu bilgiler; odak grupları, görüşmeler, araştırmalar gibi tekniklerle bir araya getirilir. Bu bulgu örneği, alanı yeterince kapsadığı ve konu uzmanlarınca karar verilen gibi yürütülen işle ilgili olduğu müddetçe, bireysel temel yetkinlikler ve organizasyonel temel yetkinliklerin ikisinde geçerli olduğu dikkate alınır. İçerik geçerliliği bu bireylere temel yetkinliğin neyi gösterdiğini anlamalarına yardımcı olur ve böylece yetkinlik kavramı değer kazanır, anlamlı hale gelir.

Temel yetkinlikler, uzun süredir sayısız işletme uygulamalarında kullanıldığından dolayı, ayrıca kriter geçerliliği de kurulabilmektedir. Kriter geçerliliği; bir tahmin ediciye veya göstergeye dayanarak çıktıyı önceden haber vermeyi içerir. Kriter geçerliliği uygulanmalıdır çünkü organizasyon seçilen temel yetkinliklerin, bireysel ve organizasyonel performans artışına gerçekten katkıda bulunduğundan emin olmak ister. Genelde, bu geçerlilik, bireysel ve organizasyonel temel yetkinliklerin uygulanmasını temel olarak alarak,

¹⁷² Lahti, a.g.m., s. 70.

verilen zaman periyodunu kullanarak,. başarı için kriterler koyarak, organizasyonel ve bireysel seviyedeki başarıyı tahmin etmeye veya organizasyonel ve bireysel temel yetkinliklerin kullanımıyla bu başarıya katkıda bulunduğuna karar vermek için zaman içinde bireylerin ve organizasyonun performansı takip etmeyle başarılır.¹⁷³

Temel yetkinliklerin iki seviyesi için kriter geçerliliği yerleştirmek, yapısal olarak farklılık gösterecektir. Temel yetkinlikler, organizasyonu bir bütün olarak değerler ki bu da organizasyonun performansını etkileyen kontrol edilemeyen değişkenlere bağlı olarak bireyleri değerlendirmekten daha zordur. Bu nedenle, temel yetkinliklerin kriter geçerliliği nispeten daha zayıf bir kriter geçerliliği türüdür. Çünkü; temel yetkinlikler organizasyonun bütününe kapsar, organizasyonel başarıya karar vermede kullanılan ölçütler, organizasyonun bütünüyle ilişkilidir. Temel yetkinlik kullanımının organizasyon performansına gerçekten katkıda bulunup bulunmadığına karar vermek için; büyüme, karlılık, pazar payı veya Kaplan ve Norton'un daha açıklayıcı Balanced Scorecard'ı gibi organizasyonel ölçütler, temel yetkinliklerin uygulanmasından daha sonra ve daha önce değerlendirilebilir.¹⁷⁴

2.2.2. Temel Yetkinliklerin Yönetilmesinde Önerilen Yaklaşımlar

Temel yetkinliklerin rekabet avantajındaki rolüne odaklanan firmalar, stratejik yönetim takımları ile beraber, sahip oldukları yetkinlikleri başarıyla yönetebilmenin etkili yollarını aramaktadırlar.¹⁷⁵

Beceriler rekabet avantajı için önemlidir. Rakiplere karşı başarılı olabilmek için, her bir iş birimi pazarda avantaj kazanmak için strateji sahibi olmalıdır. Pazar ihtiyaçlarını karşılamada bazı tür avantajlar olmadan, bir iş biriminin rakiplerine göre daha iyi performans göstermesi beklenemez.

Avantaj bir çok farklı kaynaklardan gelebilir. Örneğin; yerleşim, belirli bir alandaki işgücü maliyetlerindeki düşüklüğe bağlı olarak bir avantaj kaynağı olabilir. Büyüklük, ölçek ekonomisine bağlı olarak bir avantaj kaynağı olabilir. Ancak çoğu avantaj kaynakları üstün nitelikli becerilerde saklıdır; işletme bazı üstün nitelikli bilgilerden dolayı, iyi bir satış gücüne sahip, müşterilerine daha iyi bir satış sonrası hizmet veriyor, daha kaliteli ürünler yapıyor, daha iyi pazarlıyor olabilir.

¹⁷³ Lahti, a.g.m., ss. 70-71.

¹⁷⁴ A.g.m., s. 72.

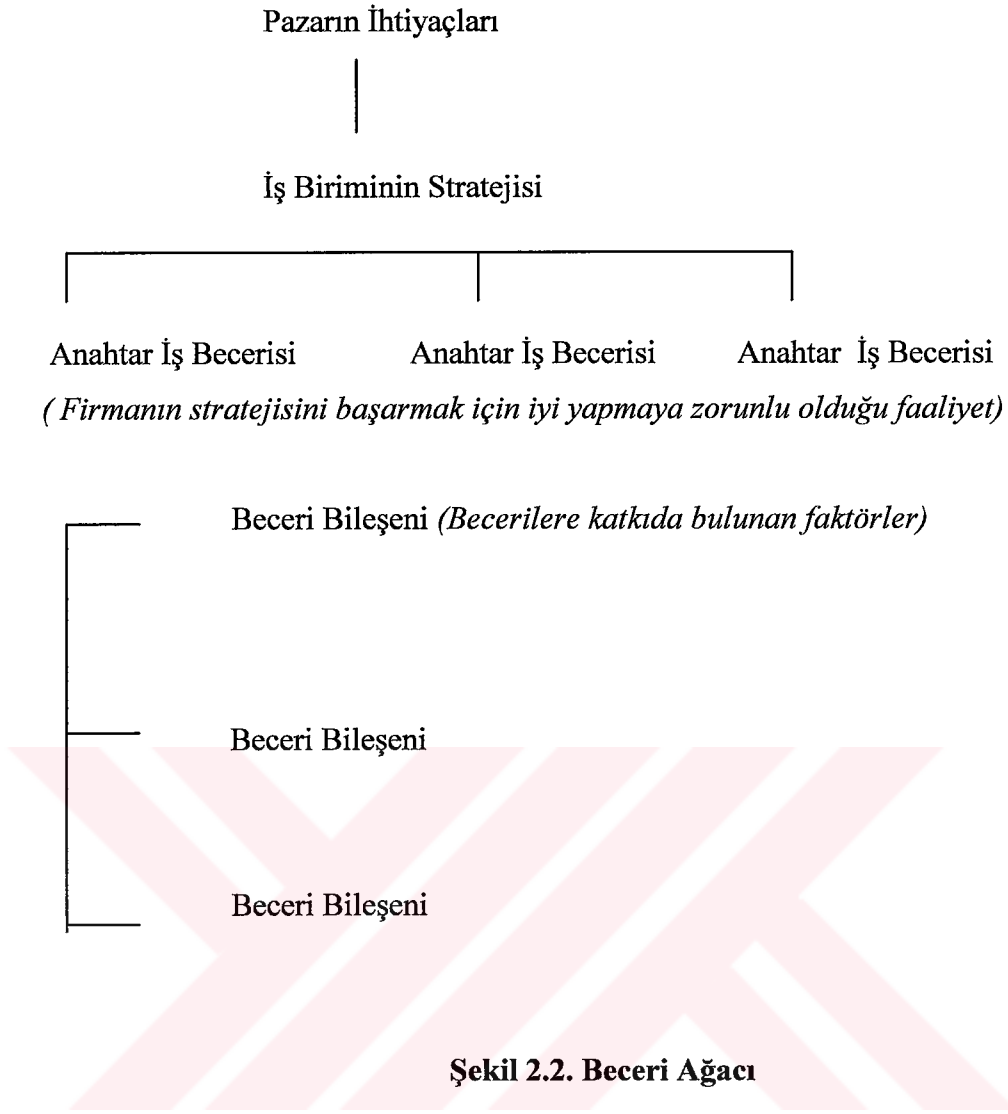
¹⁷⁵ Bertrand Quelin, (2000), "Core Competencies, R&D Management and Partnerships", **European Management Journal**, Vol:18, No:5, s. 476.

Bazı işler tüm fonksiyonlarda üstün becerilere sahiptir ancak başarılı işler iş birimi stratejisi için önemli bazı fonksiyonlarda beceri avantajına sahiptir. Eğer strateji kalite ile ilgili ise, birimin üretim becerisinde veya toplam kalite yönetiminde bir avantaja sahip olması muhtemeldir. Eğer strateji hizmet ile ilgili ise, o halde iş hizmet becerilerinde ya daha iyi sistem tasarlamada yada hizmet ürünlerini daha kolay tasarlamada bazı avantajlara sahip olacaktır.

Bu beceri anlayışı ile, pazar ihtiyaçları ve anahtar iş becerilerini ilişkilendiren iş birimi için “*beceri ağacı*” çizebiliriz. Anahtar iş becerisi; işin stratejisini başarmak için özellikle yapılması gereken faaliyettir. Çoğu stratejiler anahtar iş becerileri kümesi içerirler.

Kümedeki her bir anahtar iş becerisi, bileşenlere ve alt bileşenlere ayrılarak analiz edilebilir. Bileşenler, anahtar iş becerisini yüksek standartta gösterebilmek için gereken faktörlerdir. Bileşenler daha detaylı olarak alt bileşenlere de ayrılabilirler.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Campbell ve Goold, a.g.m., s. 166.



Kaynak: Andrew Campbell ve Michael Goold, (1997), “*Building Core Skills*”, Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.), **Core Competency Based Strategy**, International Thomson Business Press: England, s.167.

İş becerilerini başarıyla yönetmek için bilginin yönetimi önemlidir. Bazı bileşenler diğerlerinden daha önemlidir ve iş becerisinin tüm performansı üzerinde daha büyük etkiye sahiptir. Bilgi kalitesinin tüm performans üzerinde büyük etkiye sahip olduğu yerde, bunlar “*anahtar bileşenler*” olarak adlandırılmaktadır. Bu kilit bileşenler ile işletme rekabet avantajı kazanabilir. Rakiplere göre üstün nitelikli olan bilgiyi geliştirerek, işletme bir iş avantajı kazanabilir.

Bu noktada becerileri anlamak için geliştirilen sözcükleri detaylı açıklamak gerekmektedir. “*Anahtar iş becerileri*”, “*Beceri bileşenleri*” ve “*Alt bileşenler*” ile “*Anahtar*

bileşenler” ve “*Üstün nitelikli bilgi*” den oluşur. Son iki terimi daha fazla açıklamak gerekmektedir.

“*Anahtar Bileşenler*” üstün bir beceri oluşturmada kritik öneme sahip olan bileşenlerdir. Anahtar bileşenler; işletmenin bazı tescilli bilgi geliştirdiği veya geliştirebileceği, rakipleri tarafından genişçe kullanılmayan üstün yetenek veya bilginin olduğu yerlerdir. Bir iş becerisinin çoğu bileşenleri, birçok rakipleri tarafından makul bir standartta uygulanacaktır. Örneğin; çoğu aile restoranları iyi yemeği, temiz tabaklarda, temiz masalarda ve fazla kalabalık olmayan ortamlarda sunarlar. Olağan dışı hizmet ile ortalama arasındaki fark bu standart bileşenlerde yatmaz. Ortalama ile mükemmel hizmeti ayırt eden garson davranışı gibi anahtar bileşenlerde yatmaktadır.

Elbette; işler standart bileşenlerde bile zayıflığa sahip olabilirler ve yönetim görevinin bir bölümü de bu zayıflığın etkisini azaltmaktadır. Bununla beraber, anahtar bileşenlere odaklanarak ve üstün nitelikli bilgi yaratılarak, işletmeler rekabet avantajı elde edebilirler.¹⁷⁷

Burada bahsettiğimiz anahtar bileşenler, temel yetkinlik oluşumunda ve rekabet avantajı elde etmede etkisi olan becerilerdir.

Becerilerin Merkezden Yönetilmesi

Çoğu işletmelerde, stratejik planlama süreci, anahtar iş becerilerini açıklığa kavuşturmak ve merkeze iş biriminin becerilerini nasıl geliştirmeyi planladığını değerlendirme imkanı vermek için kullanılmaktadır.

Daha gelişmiş işletmelerde, iş biriminin kilit alanlardaki performansını ölçmek için stratejik kontroller geliştirilmektedir. Bu nedenle, merkez iş birimlerinin anahtar iş becerilerine gerekli dikkati ayırdıklarından emin olmak için planlama süreci ve kontrol prosedürlerinin kombinasyonu kullanılabilir. Merkez, rakiplerinden önde olmalarını sağlayacak iş birimi planlarını denetleyebilir.

“*Temel Beceri*” lerin oluşturulması ve yönetimi, merkezin farklı rolünü gerektiren farklı bir süreçtir. “*Temel Beceri*” portföydeki belirli sayıda işle ilgili anahtar bir iş becerisidir. Bu beceriler, portföydeki kardeş işletmelerle de ilişkilidir çünkü bunlar genel olarak anahtar bileşenlere sahiplerdir.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Campbell ve Goold, a.g.m., ss. 168-169.

¹⁷⁸ A.g.m., s. 169.

Anahtar iş becerisinin birçok sayıda işe benzer olması nadirdir; eğer işler farklı ülkelerde ise, pazarlar ve kültürler farklı ise, eğer işler aynı ülkede ise ancak farklı ürünlerde ise, o halde teknolojiler ve müşteriler de farklı olacaktır.

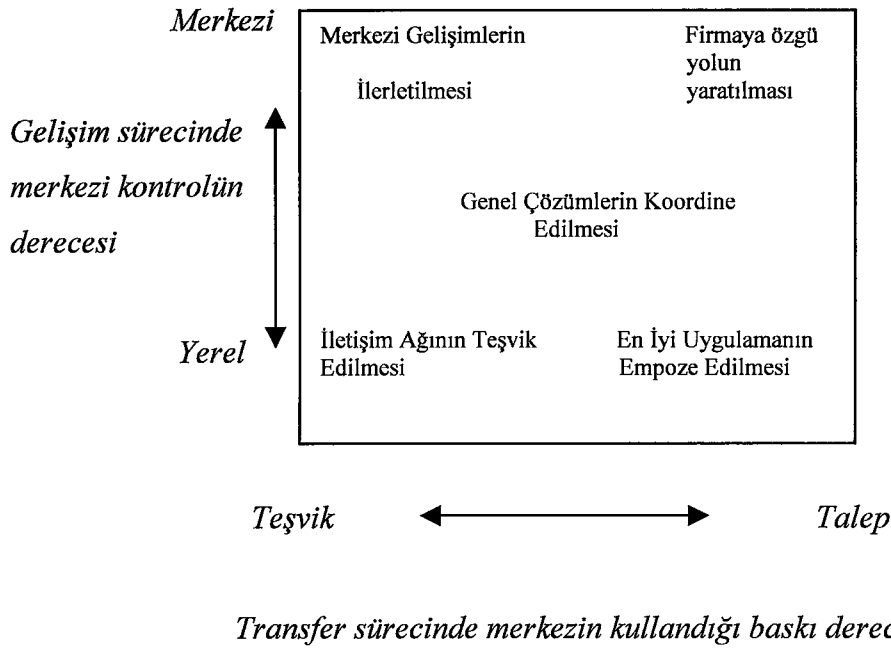
Sonuç olarak, bir beceri için bütününde konu ile ilgili olması genel değildir. Bir beceri genelde anahtar bileşenlere sahip olduğundan ve özellikle de bir işte geliştirilen üstün bilginin diğer işlerde de kullanılabileceğinden dolayı normal olarak konu ile ilgilidir.

Temel beceriler var olduğunda, diğer bir deyimle, işler genelde anahtar bileşenlere sahip olduğunda, merkez işlerin paylaştığı bu üstün bilgiyi yönetmede bir role sahiptir. Bu durumlarda; merkezin, her bir işin rakiplerinden önde olmak için bir çalışma planının olduğundan emin olmaktan daha fazla bir rolü vardır. Merkezin, bilginin gelişiminin hızını arttırmak için işlerin beraber çalışmalarına yardımcı olmak ve faydanın tüm diğer iş birimlerine sıçramasını sağlamak gibi bir rolü vardır.¹⁷⁹

Şekil 2.3’de görüldüğü gibi temel becerileri yönetmede beş genel yaklaşım önerilmektedir. Bunlar ;

- İletişim Ağının Teşvik Edilmesi
- Merkezi Gelişimlerin İlerletilmesi
- Genel Çözümlerin Koordine Edilmesi
- En İyi Uygulamanın Empoze Edilmesi
- Firmaya Özgü Yolun Yaratılması

¹⁷⁹ Campbell ve Goold, a.g.m., s. 170.



Şekil 2.3. Temel Becerileri Yönetmede Merkezin Rolü

Kaynak: Andrew Campbell ve Michael Goold, (1997), “*Building Core Skills*”, Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.), **Core Competency Based Strategy**, International Thomson Business Press: England, s.172.

Bunları ayrıntılı olarak aşağıda inceleyeceğiz.

2.2.2.1. İletişim Ağının Teşvik Edilmesi

Merkezin en az katılıp, en az yer aldığı merkezi rol modelidir. Gelişim, merkezi değildir ve koordinasyonsuzdur. Merkez; iş birimlerini o alanda para harcamaya cesaretlendirerek gelişimi teşvik etmektedir. Fakat masrafların ölçüsünü veya gelişimin yönünü kontrol etmeye çabalamaz. Bilgi, birimler arasında formel ve enformel ağlar ile transfer edilir.

Merkez, yöneticiler için birbirleriyle toplantı yapmalarına fırsatlar yaratarak ve bilgiyi paylaşarak bu ağları teşvik eder. Ancak; grubun diğer bölümlerinde oluşan uygulama veya bilginin alınması için baskı yapmaz. Merkezileşmemiş işletmelerde, anahtar beceri bileşenlerinin çoğunluğu bu yolla yönetilir çünkü ağı teşvik etmek, merkezin en az yer almasını içeren roldedir.¹⁸⁰

¹⁸⁰ Campbell ve Goold, a.g.m., s. 173.

2.2.2.2. Merkezi Gelişimlerin İlerletilmesi

Merkez; merkezi olarak geliştirilen bilginin transferini cesaretlendirmek için buna karar verebilir. Merkez; gelişim bütçesinin ölçüsüne karar verebilecek ve bireysel gelişim projelerini yönlendirecek olmasına rağmen, merkezi yöneticiler iş birimi yöneticilerine bu gelişmeleri kendi işlerinde kullanmalarına imkan tanımayı da tercih edebilir. Bilimsel araştırma ve merkezi laboratuvar çalışması içeren kilit bileşenlerde genel olarak merkez bu rolü tercih eder. Örneğin; 3M merkezi olarak kontrol edilen, grup teknolojilerine odaklanmış teknik merkezlere sahiptir. Ancak geliştirdikleri teknolojiyi bölümlerin kullanımına baskı yapmada bir güce sahip değillerdir.

2.2.2.3. Genel Çözümlerin Koordine Edilmesi

Hem gelişim hem de transfer konusunda iş birimleri ile yakından çalışmayı içeren merkezi bir roldür. Çoğu işletmeler bu orta düzeyde yer alırlar. Gelişim çabaları ortaklaşa tasarlanır ve yönetilir, merkez sadece yeni gelişimlere yavaş kalan işlere baskı uygular.

Gelişimin sonuçlarını uygulamak için işlere baskı yapmadan gelişim çalışmasını koordine etmeye çabalamak merkez için olağan dışıdır. Ayrıca, merkezin diğer iş birimlerindeki bilgi ve beceriyi kabul etmeleri için, gelişim çabalarına etki etmeden, işlere baskı yapması olağan dışıdır. Sonuç olarak, genel çözümler koordine etme matrisin merkezinde yer alan roldür.¹⁸¹

2.2.2.4. En İyi Uygulamanın Empoze Edilmesi

Genel bir rol değildir. Gelişim çalışmasına müdahale etmeden merkezin bilgiyi empoze ettiği çok az işletme vardır. İşletmeler; merkezin kolayca dökümanente edilen beceri alanlarında performansta büyük sapmalar keşfettiğinde bu yaklaşımı benimserler.

2.2.2.5. Firmaya Özgü Yolun Yaratılması

Merkezin, gelişim çalışmalarını kontrol etmesini, metotlar ve organizasyonda standartlar empoze etmesini sağlayan bir roldür. Genelde finans ve personel fonksiyonlarında bilginin yönetiminde ve standardizasyon ile uygunluktan kaynaklanan ek faydaların olduğu, örneğin

¹⁸¹ Campbell ve Goold, a.g.m., s. 173.

markalar ile bağlantılı bilgiler gibi durumlarda genişçe kullanılır. Shell logosunun kullanımı pazarlama bölümündeki yöneticiler tarafından merkezi olarak kontrol edilir. Neyin yapılabilir ve neyin yapılamaz olduğu ile ilgili politika rehberleri yayınlarlar ve logonun nasıl geliştirileceği ve kullanımı ile ilgili gelişim çalışmasını kontrol ederler.

Pazarlama ve süreç mühendisliği gibi çoğu beceri alanlarında, yazılabilen ve empoze edilebilen standartlar ve politikalar dökümanete etmek olası değildir. Bununla beraber, daha az kolay dökümanete edilebilen beceri alanlarında, merkez bu işleri yapma konusunda “firma yolu” yaratmıştır. Örneğin, 3M’in anahtar beceri bileşenlerinden biri, yöneticilerin fikirlerinin sorumluluğunu tutku ile almaları, gelişim bütçesinde fon ayrılmayan projeleri sürdürmek için kaynakların kullanılmaya çalışılmasıdır. Bunlar metot ve standartlar ile dökümanete edilemeyen, belgelenemeyen bir becerilerdir. Bu, 3M’de merkezi yönetim tarafından korunan ve yöneticilerin zamanlarının %15’ini kendi seçtikleri projelere sürdürmeye ayırdıkları, firmaya özgü bir yol haline gelmiştir. Firma yolu; politika talimatları ve bildirilerden ziyade değerleri yönetme ve kültürel normlar ile yaratılmıştır.¹⁸²

Merkez; farklı anahtar iş becerileri ve hatta farklı anahtar beceri bileşenleri için bile farklı roller uygulayabilir. 3M’deki merkezi yönetim, farklı beceriler için birbirinden farklıdır. Yeni ürün pazarlama becerileri yüksek derecede merkeziyetçilikten uzaktır, merkez ağı teşvik eder. Kaplama teknolojisi daha merkeziyetçidir, belirli alanlardaki teknoloji merkezinde yürüttüğü merkezi gelişimleri ilerletir. Laboratuvar gelişiminin yönetimi gibi anahtar iş becerisinde, firma farklı bileşenler için farklı rol üstlenebilir. Projeleri tanımlama ile ilgili merkezin bilgide yer alması, merkezi gelişimleri ilerletmek olabilir. İzleme projelerinde ise, en iyi uygulamayı empoze etme olabilir.

- *Her Bir Anahtar Bileşen İçin Merkezi Bir Rol Seçimi*

Anahtar beceri bileşenlerini tanımladıktan ve farklı tercihleri anladıktan sonra, firma her bir bileşeni yönetmek için en uygun merkezi rolü seçebilmektedir. Beceri bileşeni türü ve merkezin rolü seçimi arasında sabit bir bağlantı olduğuna dair kanıt yoktur. Merkezin rol seçimi bileşenden çok firmanın kültürüne bağlıdır. Hem Mars hem de Unilever marka yönetim becerisine sahiptir, benzer beceri bileşenlerini farklı yollarla aynı eşit verimlilikle yönetirler. Mars’da reklam ajanslarının seçiminde yer alan bilgi, ağı teşvik etme ile yönetilir. Unilever kişisel ürünlerde ise, diğer yandan firma yolu yaratma ile yönetilir. Her firma kurulu

¹⁸² Campbell ve Goold, a.g.m., s. 174.

bir çalışma yoluna ve merkezin rolüne sahiptir. Bu, diğeri daha iyi olduğundan dolayı değildir. Her iki firma da kendi sistemlerinin iyi çalışması için yollar bulmuşlardır.¹⁸³

2.2.3. Temel Yetkinliklerin Yönetilmesinde Karşılaşılan Sorunlar ve İkilemler

Yetkinliklerin yönetilmesi pek kolay değildir. Yetkinlikler somut ve ölçülebilir değildir ve daha değerli olan yetkinlikler de genellikle en az yönetilebilir olanlardır. Yetkinlikler narindir, uygulanmadıkları takdirde değerlerini yitirirler, tamamen işlendiklerinde ise geliştirilemezler.

Yetkinlikler organizasyon kapsamında farklı yollarla gelişmektedirler. Organizasyonun tüm seviyesinden veya hatta küçük bir gruptan ziyade yetkinlik en kolay şekilde bireysel düzeyde anlaşılır ve çoğu organizasyonel yetkinlikler bireysel düzeyden başlar. Bireylerin becerileri ve bilgileri vardır, sezgilerinden faydalanırlar ve uzmanlık geliştirebilirler. Kolektif yetkinlikler üst yönetime oranla bireysel ve küçük grupların öğrenmesiyle gelişir. Yetkinlik kısmen bireysel öğrenme sürecinde pratik ve algı ile yansiyarak gelişir.

Bireysel ve küçük grupsal öğrenmenin ötesinde, organizasyonlardaki yetkinlikler; farklı becerilerin, teknik ve yönetsel sistemlerin, süreç ve varlıkların ve son olarak da yetkinlikleri tanımlayan kültürel tutumlar ve değerlerin etkileşiminde hayat bulmaktadır. Organizasyonel yetkinlikler; beceri, sistem, varlık ve değerlerin kombinasyonundan oluşan ve yüksek düzey performanslı spesifik işlerle sonuçlanan, rakiplere karşı firmaya bir avantaj yaratan ve müşteriler için değerli fonksiyonellik yaratan şeylerdir. Bu nedenle, yetkinlikler; beceri, bilgi, varlık, süreç, soyut ve somut kaynakları kombine eden, üstün nitelikli ve rekabetçi pozisyonlar ile sonuçlanan bütünleştirici görev performans rutinleridir.¹⁸⁴

Tepe yönetim için bir sorun; yetkinlik geliştirmeyi hangi boyuta kadar yapılandırılmamış, oluşan bir süreç olarak bırakmak veya hangi boyuta kadar yapılandırmak ve bu süreci bir dizi metot, program ve araçlarla sürdürmektir?

Yetkinlikler bir kez geliştirildiklerinde, kolayca haberleşilip, paylaşılamazlar. Yetkinliklerin derinine inme ve yetkinlik paylaşımı çatışabilmektedir. Yetkinliklerin derinine inme bölünmemiş bir odaklanma ve dikkati gerektirebilir ve hatta iletişim ve paylaşımı daha da zorlaştırabilir. Bilenmiş yetkinliklerin, sarfedilen çaba ne olursa olsun, paylaşımı ve

¹⁸³ Campbell ve Goold, a.g.m., s. 175.

¹⁸⁴ Yves Doz, (1997), "Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies", Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.), **Core Competency Based Strategy**, International Thomson Business Press: England, ss. 54-55.

iletişimi daha da zor olabilmektedir. İleri zımni pratikler kolayca tekrar üretilemez ve diğerleri için öğrenme süreci daha yavaş ve zordur.

Bilgiyi, bireysel düzeyden kolektif düzeye, daha hızlı seviyeye ulaştırmak, bilginin diğer birimlere yayılması gibi bir çok süreç gerektirir. Yetkinliklerin kemikleşmesinin tamamen makul olması olası değildir çünkü yetkinlikler belirgin bir prosedürel bilgide tamamen zapt edilemezler.

Yönetim için ikinci bir kilit sorun da; yetkinlik yayılımı için öğrenmenin oluşmasını sağlayacak gerekli ve yeterli değişim ve özgürlüğü bırakıp, paylaşım için yeterli genellik derecesini empoze ederek, “sıkı-gevşek” bir süreç yaratmaktır. Büyük işletmeler çok sayıda birimlerle, görev performanslarında yeni metotları tecrübe edecek yeterli özerkliğe sahip olarak ve farklı perspektifler geliştirerek bu tip bir “sıkı-gevşek” sürecin avantajlarını alabilirler. Ayrıca organizasyonel birlik sağlamak için detaylı süreçler ve katı kurallardan ziyade normatif, paylaşılan değerler ve ortak niyetlerde güvenilirlik içermektedir.

Paylaşım uygulamaları; paylaşma davranışları ile beslenir ve prosedürlerle kurallar öğrenmeyi cesaretlendirmek için yeterince esnektir.¹⁸⁵

Üçüncü bir sorun da; yetkinlik yönetimindeki esas/temel becerilerden, organizasyondaki üyelerin neler yaptığını etkileyen birikiminin farklı seviyelerinden doğmaktadır. Yüksek uzmanlıklı temel yetkinlikler kolayca entegre edilemez ve birleştirilemez. Firma parçalarda iyi olabilir ancak bütünde verimsiz olabilir. Yeterince bütünleşmemiş, zayıf entegre edilmiş yetkinlikler daha az değere sahiptir. Bu nedenle, yönetimin kilit görevlerinden biri de ,yetkinlik bütünleşmesini kolaylaştırmaktır. Burada bir ikilik oluşmaktadır; organizasyonun geri kalanına yayılması gibi önde gelen yetkinlikler uzmanlaşmayı artırır ve yetkinliklerin bütünleşmesini zorlaştırır.

Dördüncü sorun da; yetkinliklerin kaldırıcı gücünün mümkün olduğunca geniş ve etkili olması gereksiniminden doğmaktadır. Yetkinlikleri geniş bir faaliyet alanında ekonomik karlılıkla yaymanın bir çok anlamda yararı vardır. İlki; yetkinlikleri yaymak yetkinlikteki geri dönüşü maksimize eder. İkincisi ise; yetkinliklerin kaldırıcı gücü yetkinliği uygulayacak daha fazla fırsat yaratarak yetkinlik geliştirme sürecini hızlandırır. Üçüncüsü; farklı ama birbiriyle ilişkili uygulama fırsatları sağlayarak yetkinlikleri yaymak, sadece yetkinliğin bilinmesini değil aynı zamanda yetkinliğin problem veya ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde diğer yetkinliklerle zenginleştirilmesi ve bütünleştirilmesini de sağlamaktadır.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Doz, a.g.m., ss. 56-57.

¹⁸⁶ A.g.m., s. 57.

En önemli zorluk; yetkinliklerin kaldıraç gücü fırsatlarının faaliyet alanının tam olarak kurulmasının zor olmasından kaynaklanır ve bu yayılım üç zorluk ile karşılaşır; uygun yayılma fırsatlarının keşfi, yetkinliklerin onlarda doğru seferber edilmesi ve fırsat-yetkinlik uyumunun geçerliliği. Yetkinliklerin yayılımı, fırsatları tüketebilir veya tanımlanmış fırsatlar firmanın yetkinlikleri için sadece kısmi uyum sağlayabilir. Tam tersi; daha az veya daha fazla mantıklı olan fırsatlar ilave yetkinliklerin gelişimine ihtiyaç duyabilir. Fırsatlar ve yetkinlikler arasındaki uyumun kalitesi bu nedenle, aranan yeni fırsatlarda rekabet avantajının başarılması kadar; yetkinlik zenginleştirilmesi ve genişletilmesi için önemlidir.

Mevcut fırsatlara çok fazla odaklanmak ve sahip olunan yetkinlikler ve yeni fırsatları keşfetmek arasında yaratıcı bir denge kurabilmek temel yetkinlik yönetimindeki bir diğer zorluktur.

Son olarak; tepe yönetim temel yetkinliklerin yenilenmesi ile ilgilenmelidir. Yetkinlik yenilenmesinden bahsetmek tamamen bir ikilemdir. Yetkinlikler sürekliliğin sonucudur, yenilenme ise süreksizlik yaratmaktadır. Yetkinlikler, yaparak öğrenmeden ve faaliyet üzerindeki yansımadan doğar. Yetkinliklerin yenilenmesini geliştirmek, firmanın dönemsel verimliliğini orta veya kısa düzeye indirebilir ancak firmanın daha az yol bağımlılığına sahip olmasını sağlar ve böylece teknoloji veya pazar bağlantılarındaki değişikliklere karşı daha az savunmasız kalmasına imkan verir.

Tüm bu süreçler; yetkinliklerin işlenmesinin kendi doğal yolunu takip etmesi (*tablonun sol kolonu*) ile daha aktif bir yönetim süreci (*tablonun sağ kolonu*) arasındaki yönetsel ikileme hız vermektedir.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Doz, a.g.m., ss. 57-58.

Tablo 2.2. Yetkinlik Yönetimi

KİLİT SÜREÇLER	DOĞAL YOL	YÖNETSEL ÇABALAR
1.Yetkinlik Gelişimi	Aniden beliren	Pragmatik
2.Yetkinlik Yayılımı	Çıraklık	Belirginleştirme
3.Yetkinlik Entegrasyonu	Özellik	Bütünlük
4.Yetkinlik Kaldırıcı	İşletmek	Keşif
5.Yetkinlik Yenilenmesi	Artış	Süreksizlik

Kaynak: Yves Doz, (1997), “*Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies*”, Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.), **Core Competency Based Strategy**, International Thomson Business Press: England, s. 58.

2.2.3.1. Yetkinlik Gelişimindeki İkilemler

Hayatta kalabilmeyi başarmada, firmalar doğal olarak bazı yetkinlikler geliştirecekler veya son bulacaklardır. Rekabetçi çevrelerde, rekabette bulunmayan firmaların uzun süre hayatta kalabilmeleri olası değildir. Bir yetkinlik çoğu zaman bir faaliyetteki bilgidir; firmalarda ortaya çıkan “yaparak öğrenme” nin sonucudur.Yüksek derecede tutucudur, bir yetkinlik yineleme olmadan oluşmaz.

Yetkinlik bireysel beceriler ile sistemler, süreçler ve firmanın soyut ve somut kaynakları arasındaki tekrarlanan etkileşimler ile büyür. Becerilerin ve süreçlerin bilenmesi, yetkinliğin kalitesinin artması ve daha iyi tanımlanmasını sağlar.

Rekabetin artması ile ilgili olarak, firmalar daha büyük yetkinliğe sahip olan firmaların şiddetli rekabetleri ile mücadele ederler. Bu tarz mücadelelerin riskleri ile bağlantılı olarak, bir çok Batı sektörü Doğu Asya’lı rakiplerine karşı hayatta kalabilme mücadelesi vermektedir ve çoğu firma yetkinliklerinin gelişimini hızlandırmak için “pragmatik yönetsel yaklaşım”lara dönmüşlerdir. Tekrar edici aniden oluşan, zımnî süreçlere yetkinliklerin gelişimini

dayandırmaya izin vermektense, bu firmalar temel yetkinlik işletimlerini hızla beslemek için artan bir şekilde öğrenme araçlarına yönelmişlerdir.¹⁸⁸

Kalite yönetimi ve kalite gelişimi metotları, yetkinliklerin temel işletimi için kilit araçlar olmuştur. Bilginin gelişimi, işletilmesi için bir dizi prosedürler, sistematik yaklaşım, bir dil ve çerçeve sunarlar. “Kök Sebep” analizi ve diğer bu tarz araçlar; süreç dizaynındaki buluşsal sebep ve etki ilişkilerini daha detaylı ve derin anlayışla yansıtan daha doğru senaryolar geliştirmeyi sağlarlar. Bu da firmaya yetkinlik işleme senaryosunu rafine etme, test etme ve değerlendirme ile bunları organizasyonel rutinlere dönüştürme imkanı sağlar.

Toplam kalite yönetimi ile sağlanan problem çözme metodu gibi yetkinlik geliştirme araçları Ford, Motorola veya Xerox ile Japon firmaları arasındaki mücadeledeki rekabet yarışında kilit rol oynamıştır. Motorola ve Xerox gibi firmalarda bu araçlar, dönüştürme sürecinde ve tam seferberlik sürecinde belkemiği olmuştur. Benzer şekilde Rover da bu metotların kullanımında Honda’dan çok şey öğrenmiştir.¹⁸⁹

Yetkinlik gelişimini hızlandırmanın özellikle de nispi önem ve/veya farklı yetkinlik türlerinin gelişim adımlarının farklı olacağı zorlukları görmezden gelinmemelidir. Yetkinlikler büyük tembellik gösterirler. Yetkinlik gelişimi, sadece kümülatif ve tekrarlayıcı değil, ayrıca tutucudur. Görev performansının ötesinde, bazı spesifik alanlarda büyüyen bir yetkinlik, genellikle güçlü bir duygusal ve organizasyonel sorumluluğa neden olur.

İlki; başarılı bir “yaparak öğrenme” iş ve performans kriterinin sürekliliğini gerektirir. Bu da tipik olarak, dominant ürün tasarımına uygulanan dominant süreç mantığı ile başarılı. Kümülatif öğrenme başarılı olduğunda ve kümülatif mükemmellik geliştirildiğinde, mevcut beceri kümesine olan sorumluluk büyür ve onun sürekli değeri gelişir.

İkincisi; yetkinlik, belirli yapıların bir sonucudur ve onları güçlendirir. Başarılı prosedürler ve onların ulaştırdıkları, tatminin kaynağıdır ve bu da onları besleyen bireylerin ve toplulukların değeri sorgulanmadan sorgulanamaz. İnsanların nasıl düşündüğü ve çevrelerini nasıl algıladığı, onların beceri ve araçlarıyla şekillenir. Bu şekillendirme güçlü değer yargılarına ve çelişiklere yol açar.

Üçüncüsü; organizasyonel rutinler, organizasyondaki pay sahipleri arasında tatmin edici bir uzlaşmanın sonucudur ve onlar kesin olarak pay sahiplerinin çeşitli kategorilerinin nispi gücünü ve nispi kredibilitesini yansıtır. Yetkinliklerin nispi önemindeki bir değişiklik, organizasyondaki güç dengesini tehdit edebilir ve pay sahiplerinin farklı grupları arasındaki mevcut düzenlemelerin devam eden geçerliliğini sorgulayabilir.

¹⁸⁸ Doz, a.g.m., ss. 58-59.

¹⁸⁹ A.g.m., s. 59.

Dördüncüsü; mevcut yetkinlikler gelecekteki sorumluluklara karar vermede taban sağlarlar ve fikir verirler. Yatırımlara, ürün ve pazarlara olan taahhütler, organizasyondaki dominant gruplar tarafından mevcut yetkinliklerin bir fonksiyonu olarak yapılırlar.

Konuyla ilgili Xerox örneğini vermek gerekirse; Xerox'daki kaliteyi artırma çabaları büyük güçlüklerle karşılaşmıştı çünkü güçlü grupların güç tabanıyla mücadele etmek zorunda kalmıştı. Örneğin; daha güvenilir fotokopi makineleri Xerox'un pozisyonunu zorlaştırdı ve geniş servis ile bakım alanı becerileri, Xerox'un yıllarca kurduğu alanı zorladı. Makine bozulmaları, tamirleri ve bakımı gibi sorunlar makine kalitesini arttırmayı gerekli kıldı. Benzer şekilde, mühendislik grupları üretim için ürün tasarımından çok mühendislik süreçleriyle ilgilendiler.¹⁹⁰

Xerox; finansal hizmet şirketleri satın alarak portföyünü dengelemek çabasındaiken, aslında farkında olmadan, Palo Alto'daki kendi araştırma merkezinde yaratılan teknolojinin potansiyelini kendisinden daha iyi kavramış olan firmalara teslim etmekle meşguldü.¹⁹¹

Bu nedenle, diyalog süreci, iş süreci, değişim mühendisliği gibi çeşitli entegrasyon araçları yetkinliğin gelişimini beslemede önemli rol oynarlar. Araçların ötesinde, organizasyonun başarısına katkıda bulunan bireylerin tanımlanmasını destekleyen süreçler, özellikle de bireyler onların alt birimlerinde maliyet ve fayda dengesinin değişken olduğu durumlarda, kolektif yetkinliklerin gelişimine önemli derecede katkıda bulunurlar.

Organizasyonun üyelerinin kolektif amacını yaymak ve yetkinlik gelişiminin irdelenmesi ve hızlandırılmasına rekabetçilik duygusunu empoze etmek, istekli bir stratejik niyet oluşturmanın erdemlerinden bazılarıdır. Bu, dış benchmarking'in ve Japon rekabetinin çok sıkı baskısının Motorola ve Xerox gibi yetkinlik gelişiminin iki başarılı sistematiğine yaptığıdır. Son olarak, herkesin katıldığı derinlemesine eğitimler, bireyin becerisinin katkıda bulunmasını beslemede gereklidir. Yetkinlik irdelenmesi ve hızlandırma araçları, istekli bir stratejik niyet yerleştirme, organizasyonda yetkinliklerin paylaşımı ve yayma isteği ve becerisini kolaylaştırır.¹⁹²

¹⁹⁰ Doz, a.g.m., s. 60.

¹⁹¹ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 93.

¹⁹² Doz, a.g.m., s. 61.

2.2.3.2. Yetkinlik Yayılımındaki İkilemler

Yetkinlikleri paylaşmak ve yaymak kolay bir şekilde ortaya çıkmaz. Tam bir kemikleşme en basit yaklaşım olarak görülürken ,sabitleşmiş bilginin tam olarak ambalajlanarak yayılmasına uygulanır. Bu durum, yetkinlik sıkıca bilendiğinde, başarıyla uygulanabilir. Tamamen kemikleşmiş bir yaklaşım, yaratıcılık aranmadığında en etkili olan yaklaşımdır.

Çoğu işletme yetkinlikleri kolayca kemikleşemez ve iyi bir şekilde ambalajlanamaz. Ayrıca bu derece olgun da olmayabilirler. Bu nedenle yönetim önceliği ileri öğrenmeye ve yetkinliklerin irdelenmesine doğru meyilli olabilir. Aslında; sıkı prosedürel kemikleşmenin irdelenme ile çatıştığı gözlemlenmektedir.

En iyi uygulamanın transferi şu zorluğu yansıtmaktadır; uygulamanın gelişmesi için, birimden birime transfer edilip, paylaşılmasını imkansız hale getirmeden nasıl yeterli bir yer bırakılabilir?

Yönetim tarafında dikkatli bir farklılaşma neyin gelişmek için bırakıldığı ve neyin aynı yapılması gerektiği arasındadır. Tek düzeli; organizasyonun farklı birimleri arasındaki bağlantıları kolaylaştırırken, içerik bağımsızlığı ve kültür farklılaşması yeniliğe ve seçici gelişime olanak tanır. En iyi uygulama değişimleri, gelişim ve yenilikçi uygulama geliştirme çabaları arasında bir seçim mekanizması olarak rol alır ve akılda kalıcılık, yayılma mekanizmaları ile kolaylaşır.

Daha az ambalajlanmış yetkinlikler ve daha fazla sürekli ve tahmin edilemez şekilde gelişenler için, tam bir kemikleşme ve transfer çok daha zor olabilir. Bu tip durumlarda, biçimsel olmayan süreçler, belirgin format transferlerinden ziyade kilit olabilir. Ağlar, iletişimi, öğrenmenin organizasyonda oluşmasını, dökümantasyonu ve işbirliği için teşvikleri cesaretlendiren süreçlerle desteklenmelidir. Örneğin; Nestle, teknik merkezleri ve araştırma firmaları ile öğrenme süreçlerini kolaylaştıran zengin bir dizi prosedür serisine sahiptir. Bunlar, periyodik içsel konferanslar aracılığıyla yüz yüze bilgi alışverişleri geliştirme imkanlarından ,merkezler arasındaki anahtar kişilere sık ziyaretler düzenlemek gibi fırsatlara kadar değişiklik gösterir ve yetkinliklerin biçimsel olmayan yayılımını besler.

Yetkinliklerin organizasyonda nasıl tutuldukları da onların yayılımını nasıl farklılaştırmaya ikinci bir boyut getirir. Bir boyutta; bir yetkinlik tamamen bireysel olabilir tek bir birey tarafından sahip olunan bir bilgi olabilir.¹⁹³

¹⁹³ Doz, a.g.m., s. 62.

Bir orkestra şefini bu duruma örnek olarak verebiliriz, orkestra şefinin ve orkestranın performans seviyesi her iki tarafında karşılıklı etkileşimi ile gelişse de, orkestranın performansı şefine bağlıdır. Başarılı bir yazılım geliştirme mühendisi de geliştirme ekibi ile aynı türde bir ilişkiye sahip olabilir. Diğer yönden; profesyonel bir organizasyondaki yetkinlik herkesin malı olabilir. Çoğunlukla yetkinlik orta bir düzeye yerleşmiştir, ne sadece bireylerin ne de tüm bir organizasyonun malıdır.

Tipik olarak, küçük bir takıma veya büyük bir firmadaki bir alt birime aittir. Belki de yetkinlikler organizasyonun temel süreci veya spesifik bir uygulama birimi etrafında oluşacaktır. Bu nedenle yetkinlikler daha dar veya geniş olarak bireyler, küçük gruplar, takımlar, organizasyonel alt birimler, spesifik fonksiyonlar veya tüm organizasyonda yerleşik olabilirler.

Yetkinlikleri yaymak için kullanılacak süreçler hem yetkinliğin doğasına veya gelişim/değişim aşamasına ve hem de yetkinliğe sahip olma özelliğinin daha az /fazla bireysel veya kolektif olma doğasına bağlıdır.

Bireysel olarak biçimlenmiş belirgin bir yetkinlik; en iyi şekilde biçimsel eğitim ile yayılır, çıraklık dönemi ile test edilir ve profesyonel normlar aracılığıyla izlenir. Kolektif olarak biçimlenmiş bir yetkinlik; biçimsel eğitim, biçimsel olmayan takım çalışması ve takım entegrasyonu gibi olayların karışımı ile transfer edilebilir. Şunu da belirtmek gerekir ki; aynı organizasyonda çeşitli türde yetkinlikler farklı şekilde yayılmalıdır ve bunların yayılımının başarısı da farklı şekilde değerlendirilmelidir.¹⁹⁴

Şu ana kadar yetkinlik yayılımı için çeşitli yaklaşımları kıyasladık. Bu farklı yaklaşımlar; ayrıca yetkinlik gelişimi hızı ve onları hemen yayma ihtiyacı arasında bir denge sağlamak için harmanlanabilir.

Yetkinlik gelişimi hızı için, organizasyonun dahilindeki üyelerin bağlılığı gereklidir. Yetkinlik yayılımı ve kurumsallaşmasında bunları paylaşmaya istekli, becerilere sahip olan ve öğrenmenin firmada kalmasından fayda sağlayacak olan kişiler yer alırlar.¹⁹⁵

2.2.3.3. Yetkinlik Entegrasyonundaki İkilemler

Temel yetkinlik yönetiminin kalbi, bilginin, becerilerin, teknik sistemler ve spesifik değerlerin yönetim sistemleri ve süreçleri ile daha geniş değer yaratacak yetkinlikler olacak şekilde entegre edilme becerisidir. Rekabetçi olarak değerli temel yetkinlikler, rakipler

¹⁹⁴ Doz, a.g.m., s. 63.

¹⁹⁵ A.g.m., s. 64.

tarafından taklit edilmeyecek şekilde müşteri değeri yaratan becerilerin entegre edilmesiyle oluşur.

Örneğin; Sony'nin minyatürleştirme yetkinliği bir çok farklı becerinin entegrasyonunun sonucudur. AT&T'nin kredi kartı işine başarılı girişi de; telefon servisi işinde uzun zaman boyunca geliştirdiği farklı bir çok temel yetkinliğin kombinasyonunun sonucudur.

Temel yetkinliklerin kendileri önemli ve göze çarpan olmadığı müddetçe entegrasyon da değerli değildir. Tepe yönetim bu aşamada bir temel yetkinliklere baskı yapma/vurgulama ile yetkinlik birikimini besleme arasında bir ikileme düşmektedir. Her ikisi de arzu edilir ancak önceliğin hangisine verilmesi gerektiği pek açık olmayabilir. Aslında etkili bir birikim bireysel düzeyde başlamaktadır. Takım süreçleri ise, ürün geliştirme veya diğer alanlar gibi spesifik yetkinliklerin entegrasyonuna yardımcı olur. Fonksiyonel departmanlar yerine iş süreçlerine odaklanmak, ortak öğrenme ile temel yetkinlik birikimini de beslemektedir.

Programın kalitesi ve proje yönetimi araçları da, yetkinlik birikiminin diğer kilit determinantlarıdır. Yetkinlik entegrasyonunun kendisi firmanın kilit yetkinliği haline gelebilir.¹⁹⁶

2.2.3.4. Yetkinlik Kaldırıcındaki İkilemler

Yetkinlikler uygulama yolu ile gelişir ve büyürler. Bir yetkinlik ne kadar yoğun ve ne kadar sık uygulanırsa, o kadar çok bilenir hale gelir. Aynı yetkinliğin yeni ancak ilgili kapsamlara uygulanmasındaki değişimler tekrarcı uygulamalardan ziyade, yetkinliğin gelişimine katkıda bulunur. Etkili öğrenme tecrübe ile oluşmaktadır. Burada tepe yönetim için bir ikilem ortaya çıkmaktadır; etkili öğrenmeyi uygulamak ve firmanın mevcut iş alanındaki temel yetkinliklerini işletmek veya iş etki alanını genişletmek için yetkinlikleri gererek, etkililik öğrenmesini vurgulamak.

Etkili öğrenme, firmanın yetkinliklerinin ve ürün pazarlarının doğal hareketsizliğini takip ederek doğal olarak oluşurken, geçerli öğrenme ise aktif bir yönetim sürecine ihtiyaç duyar. Bu süreçteki, ilk engel firmanın yetkinlikleri için yeni kaldırıcı fırsatları keşfetmektir.

Fırsat keşfi genellikle hem karşılanmamış ihtiyaçların ve hizmet edilmemiş pazar kesimlerinin tanımlanmasındaki yaratıcılığı hem de mevcut yetkinliklerin tekrar şekillendirilmesindeki esnekliği gerektirir.

¹⁹⁶ Doz, a.g.m., ss. 65-66.

Dışsal hayal gücü kolayca ortaya çıkmaz, çoğu firmalar müşterilerin ve pazarların mevcut tanımlamalarının mahkumlarıdır. Hayal gücü, kurumsal yaratıcılığı ile bitişiktir. Kurumsal yaratıcılığın elemanları ve kaynakları bilinse de, bunların yeni uygulamaların keşfine uygulanması zor olarak kalmaktadır.¹⁹⁷

Verili bir beceri veya yetenek ne kadar çok kullanılırsa, kaynak kaldıracı o kadar çok etkili olur. Canon, optikteki uzmanlığını kameralara, fotokopi makinelerine, göz muayene aletlerine, yarı iletken üretim teçhizatına da uygulamaktadır. Canon'un ilk önce fotokopi makinelerinde kullandığı kartuşa dayalı görüntü sistemi, daha sonra lazerli yazıcılara ve fakslara da uygulandı. Sharp LCD yeteneğinden hesap makinelerinde, elektronik cep takvimlerinde, mini TV'lerde, büyük ekranlı projeksiyon TV'lerinde ve diz üstü bilgisayarlarda yararlanmaktadır. Honda motora dayalı buluşlarını motosikletlere, otomobillere, deniz motorlarına, jeneratörlere ve çim biçme makinelerine yaymıştır. Bu firmaların ar-ge verimliliğiyle başa çıkmak imkansız gibidir. Japonya'da bir teknolojinin hiçbir zaman ortadan kaldırılmadığı, gelecekte kullanılmak üzere alıkonulduğu söylenir. Bu firmalar bu değişim canlı kanıtlarıdır.¹⁹⁸

İkinci engel ise; yeni bir şekillendirmede yetkinlikleri seferber etmektir. Yetkinlikleri yaymak için içsel esneklik, onları seferber eden yeni fırsatların keşfi olarak başarılması zordur. Yeni fırsatlar, organizasyonun çeşitli bölümlerine yerleşmiş yetkinlik dizilerine bağlı olabilir ve bunlar yeni yollarla kombine edilmelidir. Yeni fırsata katkıda bulunacak bu yetkinliklere ulaşmak ve yerleştikleri çeşitli alt birimleri bulmak çok da kolay olmayabilir.

Yetkinlik birikiminin kalıbı, oluşumunun belirli ihtiyaçlarını yansıtabilir ve yeni fırsatlar için tekrar yapılandırılıp, tekrar yönlendirilmeleri kolay olmayabilir. Yetkinlik ile fırsat arasındaki uyumun kalitesi, etkili bir yayılım için üçüncü bir engel olabilir. İlk olarak; firma kendisi hizmet ettiği pazarları veya stratejik niyetini dar anlamda tanımlamış olabilir, bu nedenle çok sayıda fırsatları kaçırabilir.¹⁹⁹

Yetkinlikler ile fırsatlar arasındaki uyum çok tutucu olabilir. Bu sadece dar bir pazar tanımlaması değil ayrıca firmanın yeni yetkinlikleri test edip geliştirecek yeni fırsatları kullanmaması da olabilir.

Sürekli olarak aynı yetkinlikler dizisini işletmek, hem memnun edici bir duruma hem de zayıflığa yol açabilir. Mevcut yetkinliklerin öğreniminin yüksekte olması, çok kabul

¹⁹⁷ Doz, a.g.m., s. 67.

¹⁹⁸ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 190.

¹⁹⁹ Doz, a.g.m., s. 68.

edilebilir düzeyde olması halinde de organizasyon üyeleri gelişim için bir baskı hissetmeyebilirler. Yetkinlikler dizisi modası geçmiş ve tekrar yenilemez bir hale gelebilir.²⁰⁰

2.2.3.5. Yetkinlik Yenilenmesindeki İkilemler

Her yetkinliğin rekabetçi değerinin zaman içinde yok olması muhtemel olduğundan dolayı, yetkinlikleri keşfetmek, yeni fırsatları bulmak ve yeni bilginin geliştirilmesi ihtiyacını yaratmak çoğu firmanın uzun dönemli başarısı için gereklidir. Çok az işletme hem süreklilik hem de tekrar yenileme becerisini geliştirmeye odaklanmıştır.²⁰¹

2.3. Temel Yetkinliklerin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi

2.3.1. Tamamlayıcı Perspektif Olarak Temel Yetkinliklerin Önemi

Temel Yetkinlik kavramının diğer strateji perspektiflerini tamamladığı en az dört durum bulunmaktadır. Bunlar; Rekabet Avantajına Karşı Temel Yetkinlik, Ürünlere Karşı Temel Yetkinlik, Ürünler Arası Rekabete Karşı Firmalar Arası Rekabet, Stratejik İş Birimlerine Karşı Temel Yetkinlik ve Nihai Ürün Paylaşımı ve Temel Ürün Paylaşımına Karşı Temel Yetkinlik Paylaşımıdır. Bunlar sırayla detaylı olarak aşağıda incelenecektir.

2.3.1.1. Rekabet Avantajı ve Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlik tartışmasız olarak rekabet avantajı kaynağıdır, rekabetçi olarak tektir ve değer veya maliyete katkıda bulunmaktadır. Ancak, tüm temel yetkinlikler rekabet avantajı kaynağı olduğu halde, tüm rekabet avantajları temel yetkinlik değildir.

Bir firma belirli bir teknolojiye ulaşımını sağlayan lisans anlaşmasına veya belirli bir ürünün ithalat iznine sahip olabilir, işletmenin fabrikaları işlenmemiş hammadde kaynaklarına yakın bir yerde olabilir veya düşük işgücü maliyetinin bulunduğu bir yere konumlanmış olabilir. Tüm bunlar rekabet avantajı örnekleridir ancak hiç biri temel yetkinlik değildir.

Yetkinlik tamamen adının vurguladığı gibi, bir yetenek, bir beceri, bir ustalıktır. Bir işletme, beceri veya yeteneklere dayalı olamayan, rakiplerine göre bir çok avantaja sahip

²⁰⁰ Doz, a.g.m., s. 69.

²⁰¹ A.g.m., s. 69.

olabilir. Bu durum, buradaki avantajları daha az değerli yapmamakta ancak temel yetkinlik anlamına da gelmemektedir.²⁰²

Temel yetkinliklerin rekabet avantajı yaratmadaki etkilerinde aşağıdaki sorular üzerinde durmakta fayda vardır;

- ❖ Temel yetkinlikler, rekabet avantajına yol açacak işlerin, kim, ne ve hangi müşteri ihtiyaçları gibi en temel sorularına işaret etmelidir. Bir yetkinlik; ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarının bazı temel noktalarını rakiplerden daha iyi tatmin etmesine yol açıyorsa, işletmeye ekonomik karlılık getirecektir. Temel yetkinliklerin nasıl ve nerede rekabet avantajına dönüştüğü, müşteriler ve dış faktörlerin ürün/pazar ilişkisini nasıl tanımladıklarıyla belirlenmektedir. Bu da ilk soruyu gündeme getirmektedir.

“Hangi yetkinliklerin “temel” olduğunun ve hangilerinin rekabet avantajına yol açacağına belirlenmesi rekabetçi çevre tarafından mı işletme tarafından mı olmaktadır?”

Eğer aslında rekabetçi çevre hangi yetkinliklerin oluşturulabileceğine bir temel sağlıyor ise, o halde bir sektör analizi hangi sektör üyelerinin rekabet edeceği açık bir temel yetkinlik tanımlaması için olanak vermelidir. Rekabetçi çevre ile önceden belirlenmemiş bir temel yetkinlik ile sektörde rekabet eden bir işletme bulmak da zaten beklenemez.

- ❖ Temel yetkinliklerin rekabet avantajı ile nasıl ilişkili olduğunu incelerken, her yetkinliğin işletmeye özgü olması gerektiğini belirtmiştik. Yetkinlikler ne kadar beceriyle geliştirilmiş ve yürütülüyor olursa olsun eğer birden fazla rekabetçi işletme buna sahip ise o halde rekabet avantajı sağlaması olası değildir. Benzer olarak; rekabet avantajına yol açacak bu temel yetkinlikler pazarda bir rakip tarafından hızla satın alınamaz veya kazanılamaz. Bu nedenle, yetkinlik işletmeye uzun dönemli ekonomik karlılık kaynağı sağlama potansiyeline sahip olmalıdır. Sadece önemli bir çevresel değişikliğin, bir rakibin alternatif beceri geliştirmesinin veya işletmenin kendi yetkinliğini sürdürmede başarısız olmasının, rekabet avantajını kaybetmenin altında yatan nedenler olabileceği beklenebilmektedir.

“Yerleşik temel yetkinliklere sahip olan işletmeler zaman içinde rekabet avantajlarını nasıl kaybederler?”

Temel yetkinlikleri sürdürme başarısızlığında performans değişiminin sorumlu olup olmadığını görmek için, sektör liderliğindeki değişiklikleri yeterli bir zaman diliminde

²⁰² Hamel, a.g.m., s. 19.

inceleyerek, sektör çevresindeki tüm trendler ve her işletmenin rekabet pozisyonundaki değişimlerini gösteren bir analiz yapılabilir.

- ❖ Diğer bir rol de, organizasyonel öğrenmeye aittir. Yetkinlikler, işletme özellikli bilgi ve beceri geliştirmeye dayalıdır. Bilginin işletme özellikli olma doğası, işletmeye tek/özel rekabet pozisyonuna sahip olma imkanı sağlar. Öğrenmenin anahtar noktalarından biri; temel yetkinlikler ile ilişkili olduğu zaman, iki yönlü süreç olmasıdır. İlki; işletme sürekli olarak tecrübelerden ve dış çevreden bilgi topluyor olmalıdır. İkincisi; işletme bu bilgiyi içsel olarak rafine ediyor ve bu bilgiyi rakiplerinin ötesinde bir seviyeye geliştiriyor olmalıdır. Böylece, sektörün rekabetçi talepleri değişse bile işletme kendi pozisyonunu tutabilir. Öğrenmenin bu ikinci türü, rekabet avantajı sürdürmek için kritiktir. Bu durum, işletmelerin rekabet pozisyonlarını nasıl kaybettiklerine bakarak analiz edilebilir.

“Dinamik çevrede temel yetkinlikleri sürdürmede, öğrenme süreci nasıl rol oynamaktadır?”

Değişimin yönü, ikinci soruda tartışılan ve işletmenin yeni becerileri öğrenme hızı arasındaki etkileşim ile incelenebilmektedir.²⁰³

Organizasyonel öğrenmenin, temel yetkinlik oluşturma üzerindeki etkileri son bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

2.3.1.2. Ürünler ve Temel Yetkinlikler

Yetkinlik perspektifi, stratejistlere pazarlamacıların nihai ürün veya hizmete odaklanan bakış açısından ziyade, yetkinlikleri vurgulayan bir yaklaşımla yardımcı olur.

Ürün veya hizmet liderliği, temel yetkinlik liderliğinin büyüüp içine sığamadığı bir durumdur. Temel yetkinlikler herhangi bir tek üründen daha uzun ömürlüdür. Sony'nin minyatürleştirme yetkinliğine giren teknoloji ve becerileri, uzun zamandır Sony'nin rekabetçiliğin tam kalbinde yer almaktadır.²⁰⁴

Bir firmanın kendisini temel yetkinlikler oluşturmaya adanması, belli bir ürün-pazar fırsatına bağlanması değil, kendisini bir dizi yeni müşteri yaratmaya yada mevcutları iyileştirmeye adanması demektir. Sony'nin kendisini cepte taşınabilirlik hedefine bağlamasını, walkman'in, taşınabilir cd çalıcısının ve cep televizyonunun geliştirilmesi izlemiştir.²⁰⁵

²⁰³ Bogner ve Thomas, a.g.m., ss. 120-121.

²⁰⁴ Hamel, a.g.m., s. 19.

²⁰⁵ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 219.

Temel yetkinlikler çoğunlukla ürün özellikli değildir. Ürün veya hizmetlerin rekabetçiliğine katkıda bulunurlar Bu anlamda, temel yetkinlikler herhangi bir belirli ürün veya hizmete üstünlük katarlar.²⁰⁶

En değerli yetkinlikler, bir dizi potansiyel ürün pazarına geçit oluşturulabilecek olanlardır. Bir temel yetkinlik lideri, o yeteneğe dayalı bütün nihai ürün pazarlarına katılıp katılmama tercihini elinde tutmaktadır.

Ölçme, hesaplama ve iletişimdeki temel yetkinlikleri Hawlett Packard'a, bu beceri alanlarında mükemmel performans talep eden çok sayıda pazara katılma olanağı vermiştir. Sony'nin minyatürleştirmede liderliği ele geçirmek için harcadığı aralıksız çabalar, onu kişisel ses alma cihazlarının geniş yelpazesinde tartışmasız söz sahibi kılmıştır.

Kuşkusuz, tersi durumda olan bir şirket temel yetkinlik liderliğini elde etmeyi başaramazsa, sonuçta yalnızca tek bir ürün pazarından değil, geniş bir pazar fırsatları yelpazesinden dışlanacaktır.²⁰⁷

2.3.1.3. Ürünler arası Rekabet ve Firmalar arası Rekabet

Çoğunlukla rekabetçi stratejinin analiz birimi belitli bir ürün veya hizmet olmuştur. Pozisyon, fiyatlandırma, maliyet ve farklılaştırma, rekabetçi sinyal, pazara giriş engelleri gibi konular tek bir ürün veya ürün hatları için tartışılmıştır. Bunlar gibi rekabetçi savaşlar da; Diet Pepsi'ye karşı Diet Coke, IBM'in Thinkpad'ine karşı Apple'ın Powerbook'u gibi ürünlerle tarif edilmiştir. Ancak, firmalar daha temel ve daha derin bir yolla mücadele ederler.

Yetkinlik liderliği için rekabeti, ürünler arası rekabet olarak görmenin tersine, işletmeler arası rekabet olarak görmenin daha uygun olduğuna dair bir çok neden vardır. Çünkü bir temel yetkinlik bir dizi ürünler veya hizmetlerin rekabetçiliğine katkıda bulunur, yetkinlik liderliği için yapılan mücadeleyi kazanmak veya kaybetmek firmanın büyüme ve rekabetçi farklılık yaratma potansiyeline önemli bir etki yapar, bu etki tek bir ürünün başarı veya başarısızlığından daha büyük bir etkidir.²⁰⁸

Yetkinlik için rekabet sadece ürüne karşı ürün, hatta işe karşı iş şeklinde yürümektedir. Bu, şirkete karşı şirket rekabetidir. Elektronik görüntüleme, baskı ve hassas optik yetenekler için liderlik rekabetinde, Canon, Toshiba, Kodak, Nikon ve Hawlett Packard gibi bir dizi yetkinlik rakibine karşı rekabet etmektedir. Walmart dünya kalitesinde lojistik

²⁰⁶ Hamel, a.g.m., s. 20.

²⁰⁷ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 219.

²⁰⁸ Hamel, a.g.m., s. 20.

için, Kmart ve Sears ile yarışmaktadır. Glaxo yeni ilaç geliştirme yetenekleri uğruna Merck ile kapışmaktadır. Yetkinlik rekabetine firmalar arası bir rekabet olarak bakmayı anlamlı kılan bir dizi neden vardır.²⁰⁹

Motorola telsiz yeteneklerindeki liderlik konumunu yitirirse, bundan fakslardan, telsizlere ve cep telefonlarına kadar bir dizi iş alanı zarar görecektir. Çünkü, yatırım, risk alma ve zaman sınırı gerektiren temel yetkinlik liderliği çoğunlukla tek bir iş biriminin sabrından ve kaynaklarından daha fazlasını gerektirir, bazı yetkinlikler direkt firma desteği yokluğunda kurulamaz.

Üst yönetim firmanın devamlılığını ancak temel yetenekleri oluşturup besleyerek sağlayabilir. Temel yetkinlikler geleceğin ürünlerini geliştirmeye kaynak olurlar. Temel yetenekler, rekabet gücünün kökleri , tek tek ürün yada hizmetler ise bunun meyvesidir.²¹⁰

Eğer tepe yönetim temel yetkinlikleri büyütme sorumluluğunu alma konusunda başarısız olursa, istemeden de olsa firmanın geleceğini ipotek edebilir.

Belirli bir ürün veya hizmetin hayat eğrisini ölçmek aylar alırken, dünya sınıfında bir temel yetkinlik liderliği yaratmak yılları hatta onlarca yılı bile alabilmektedir.²¹¹

2.3.1.4. Stratejik İş Birimleri ve Temel Yetkinlikler

Firma stratejisi tipik olarak iş portföylerinin yönetimiyle ilgilidir. Açıkça belirtilen örneklerle, firmayı yetkinlikler portföyü olarak algılamak yararlı olabilir. İş birimleri, genel olarak, şampuanlar,deterjanlar,sabunlar gibi belirli ürün alanlarına göre tanımlanmaktadır. Eğer bir firma ürün perspektifinden kaçamazsa, kendi potansiyel ufkunu kısıtlayabilir. Örneğin, Canon kendini sadece kameralara ve fotokopi makinelerine kısıtlasaydı, lazer yazıcılar, faks makineleri , yarı iletken ürün ekipmanları gibi pazarlara asla giremezdi.

Temel yetkinlik perspektifi, firmaya potansiyel fırsatlara bakış açısını genişletme imkanı vermektedir. Çoğu işletmede, sermayeyi iş birimlerine paylaşmak için detaylı ve anlaşılır prosedürler vardır ancak organizasyonda yatan ümit verici fırsatları işletecek yetkinlik taşıyıcılarını paylaşacak mekanizmalar yoktur. Bu anlamda, temel yetkinlikler çoğunlukla belirli bir iş birimine hapsedilmektedir.²¹²

²⁰⁹ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 221.

²¹⁰ A.g.e., s. 222.

²¹¹ Hamel, a.g.m., s. 21.

²¹² A.g.m., ss. 21-22.

2.3.1.5. Nihai Ürün Paylaşımı, Temel Ürün Paylaşımı ve Temel Yetkinlik Paylaşımı

“Pazar payı” terimi, stratejistler ve araştırmacılar tarafından kullanılan, sadece “marka payı” veya “nihai ürün payı”nı ifade etmektedir. Yetkinlik liderliği, ürün liderliğinde en azından oldukça bağımsız var olabilir.

Canon, lazer yazıcı yetkinliğinde liderken, masaüstü bilgisayar yazıcılarının bir çoğunun lazer yazıcı motorlarını üretirken, nihai ürün pazar payında çok az “marka payı”na sahipti. Apple, Hewlett-Packard ve başka firmalara lazerli yazıcı motorları satmaktadır. Motor, yazıcının kalbidir ve Canon bu motorların dünyadaki en etkin üreticisidir. Şu anda ise, Canon partnerlerinin dağıtım gücünü ve markasını işletmekten memnun olmakla beraber yatırımlarını lazerli ve püskürtmeli yazıcı yetkinliklerindeki liderliğini geliştirmeye yoğunlaştırabilmektedir.²¹³ Canon neredeyse bir tekel keyfi yaşayıp tekel benzeri karlar elde etmektedir.²¹⁴

Canon’un yetkinlik payını ölçmek zordur ancak temel ürünlerinin payına bakarak, yetkinlik becerisi ile nihai ürün arasında yatan aracı ürün ve hizmetlerine bakarak, Canon’un yetkinlik payı için bir fikir oluşturabiliriz. Japon firmaları genellikle, temel yetkinlik geliştirme çabalarını desteklemenin bir yolu olarak, temel ürün payı oluşturmayı seçmişlerdir. Neredeyse bütün Japon firmaları ve başlıca Kore şirketleri temel ürün payını arttırmak için orjinal donanım imalatçısı ilişkilerini kullanmaktadır. Temel ürünler bazen parça olarak satılmakta, bazen de bir firmanın markası altında satılacak nihai ürünlerin içine yerleştirilmektedir. Örnek olarak, GE için mikro dalga, RCA için video teyp, ICL için bilgisayar, Ford için motor, Boeing için uçak parçaları ve Apple için düz ekran imalatı sayılabilir.

Temel ürün payı / Marka payı oranı Asya firmalarında genel olarak 1’den büyüktür. Samsung’un ürettiklerinin 1/3’ü, başka birisinin ürününün bir parçası olarak yada başka bir marka altında satılmaktadır. O nedenle, Samsung’un imalat payı kendi marka payından çok daha fazladır. Tayvan şirketleri ülkeleri dışında pek fazla tanınmazlar ama batılı herhangi bir bilgisayar imalatçısının Tayvanlı tedarikçiler olmadan rekabet edebilmesi mümkün değildir. Acer, Tatung, Inventec, Datatech ve Compal gibi Tayvan firmaları, bugün Apple, Dell, IBM ve AST gibi çok sayıda şirkete parça satmaktadır.²¹⁵

²¹³ Hamel, a.g.m., s. 22.

²¹⁴ Kırım, a.g.e., s.145.

²¹⁵ Hamel ve Prahalad, a.g.e., ss. 236-237.

Artan sayıda şirket, temel ürün satmanın değerini kavramaktadır. Son yıllarda IBM yerleşik bir şirket politikasını tersine çevirdi ve temel ürünlerini isteyen herkese satmaya başladı. IBM'in dışarıdakilere teknoloji satışları 1990'da 300 milyon dolarken, 1993'de 3 milyar dolara çıktı. Bu değişikliğin birkaç nedeni vardır. Dağıtımda mutlak egemenliğe sahip olduğu yıllarda yani bilgisayarlar tamamen dolaysız kanallardan satılırken ve IBM en iyi ve en büyük doğrudan satış gücüne sahipken, IBM'in temel ürünlerini dışarıdakilere satmasına gerek yoktu. Yarı-iletkenleri, yazılımları ve bilgisayar mimarisi yeteneklerini iyileştirme yarışında en önde kalmak için gerekli ciroyu ve pazar payını, IBM kendi kanallarından sağlayabiliyordu. Kanalların ve rakip sayısının artmasıyla beraber, IBM yöneticileri firmanın pazar açılımlarını genişletmeden IBM'in kritik temel yetenek alanlarındaki liderliğini sürdürmenin mümkün olamayacağını görmeye başladılar. IBM'in doğrudan satış gücünün kapsayabildiği pazar, her geçen yıl ulaşılabilir pazarın bütününe daha küçük bir yüzdesini temsil ediyordu.

Öte yandan, IBM markası da potansiyel pazarlara ulaşmada gereksiz bir engel oluşturuyordu. Ayrıca, IBM'in temel yetkinlikler alanındaki bazı rakipleri; örneğin NEC, Sony ve Sharp, daha çok yatay bir çeşitlilik gösteriyorlardı. Bu firmalar yetkinlik oluşturma çabalarını amortize edebilmek için daha geniş bir yelpazesine dayanıyordu. O nedenle, temel yetkinlik liderliğini koruyabilmek için, IBM'in temel ürün ve platformlarını başka kanallar aracılığıyla satarak satış cirosunu büyütmesi zorunluydu.²¹⁶

Temel yetkinlik payı, temel ürün payı ve marka veya pazar payı arasındaki fark belirgin olarak çizilememiştir. Üst yönetimler genellikle en çok marka payı ile ilgilenmektedirler. Ama böylesi tek yanlı bir odaklanma, özellikle nihai ürün rekabeti açısından kritik önem taşıyan temel ürünlerin dışarıya satılmasına karar verme söz konusu olduğunda, çok yanlış sonuçlara yol açabilir.

Temel ürününü büyük ölçüde dışarıya satan bir firma, zamanla tedarikçilerine daha çok bağımlı hale gelebilir. BMW tarafından Honda'nın elinden kurtarılincaya kadar, İngiliz otomobil firması Rover motor ve karoseri tasarımı gibi kilit parçalar açısından büyük ölçüde Honda'ya bağımlı durumdaydı. Firmanın hisselerinin yalnızca %20 'sine sahip olmasına rağmen, Honda İngiliz partnerini önemli ölçüde kontrol edebiliyordu. Marka payı temel ürün yada temel platform payına oranla çok daha büyük olan firma, kendi geleceği üzerindeki kontrolünü kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalır.²¹⁷

²¹⁶ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 238.

²¹⁷ A.g.e., s. 239.

Şirket stratejisi, tek tek birimlerin stratejilerinin toplamından farklı bir şey olmalıdır. Temel yetkinlikler, strateji oluşturmanın en üst düzeydeki ve en uzun süreli birimleridir. O nedenle, şirket stratejisinin merkezinde yer almalıdır. Üst yönetim, hangi yeni yetkinlikleri geliştirmesi gerektiğini iyi bilmelidir. Mevcut yetenekler eriyip gidiyor mu, yoksa pekişiyor mu, bu konuda net bir görüş sahibi olmalıdır.²¹⁸

2.3.2. Rekabet Avantajında Temel Yetkinliklerin Öneminin Yapısal Göstergeleri

Pazar analizine dayalı olarak temel yetkinlikler ve rekabet konumlandırma arasındaki bağlantıları ile ilişkili temel öneriler geliştirilmiştir :

- Belirli bir pazar çevresinde hangi yetkinliklerin anahtar rolde olduğunu tanımlamada pazarların ve rakiplerin analizi önemli bir role sahiptir. Çok önemli yetkinlikler; rakipler için taklit edilmesi yavaş veya zor ve maliyetli olan, avantaj kaynağı oluşturmada kullanılan yetkinlikler olacaktır. Geleneksel rekabet stratejisi çerçevesi bu nedenle uygulayıcılara hangi yetkinliklere konsantre olmalarını tanımlamaları konusunda yardımcı olur.
- Temel yetkinliklerin işletme grubunda transferi, belirli özellikler ile pazar çevresine girmede güçlü bir temel oluşturur. Rekabetçi çevrenin anlaşılması ve temel yetkinlik kavramı ile bağlantı kurmak, uygulayıcılara yetkinlikleri firmalarında nereye transfer etmeye karar verme ve karlı çeşitlendirme için fırsatları tanımlama konusunda yardımcı olur.
- Temel yetkinlikleri rekabet avantajı kazanmak için yaymanın kendisi pazar yapısının önemli bir elemanıdır. Uygulayıcılar diğer potansiyel çeşitleyicilerin temel yetkinliklerine giriş engellerini değerlemelidirler. Eğer çoğu yabancılar etkili rekabet etmek için gerekli varlık ve becerileri kolayca ve ucuz olarak oluşturmalarına imkan verecek temel yetkinliklere sahiplerse, pazara giriş engelleri düşük olacaktır.²¹⁹

²¹⁸ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 239.

²¹⁹ Paul J.Verdin ve Peter J. Williamson, (1994), "Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging The Links", Gary Hamel ve Aime Heene (der.), **Competence Based Competition**, John Wiley&Sons: England, s. 78.

Pazar güçleri ve temel yetkinlikler arasındaki bağlantılar iki soruyu gündeme getirmektedir:

- 1) Hangi temel yetkinliklerin, belirli bir pazarda potansiyel avantaj kaynağı olduğuna işaret eden yapısal göstergeler nelerdir?
- 2) Rekabet avantajı kaynağı olarak bu yetkinliklere ulaşmanın önemi ve pazar yapısı arasında sistematik ilişkiler var mıdır?

Firmaya özel her tür değer her pazar veya iş ile ilişkisi olmadığı açıktır. Pazarlar ve bu süreçteki temel yetkinlikler arasındaki farklar, pazar yapısının önemli elemanlarıdır.

Değer birikimleri ve temel yetkinlikler çok zor olmakla beraber, farklı sektörlerdeki temelini direkt olarak ölçmek zordur. Bu nedenle, gerekli değerlerin doğasını ve bunların nasıl biriktirilebileceğini gösteren gözlemlenebilir işaretler, göstergeler geliştirmek önemlidir. Bunları üç ana başlık altında incelemekteyiz; Müşteri İlişkileri Göstergeleri, Kanal İlişkileri Göstergeleri ve Süreç Deneyiminin Önemi ve Doğasının Göstergeleri.²²⁰

1) Müşteri İlişkileri Göstergeleri : Pazara verimli bir şekilde hizmet edebilmek için gerekli olan değer türlerinin önemli bir determinantı; müşteri ile iletişim noktaları veya etkileşimleridir.

a) Müşteri Bölümlendirmesi: Müşteriler ne kadar fazla bölünmüş ise onlara ulaşmak da o kadar zor olmakta ve dayanıklı firma içi dağıtım fonksiyonu da o kadar önemli hale gelmektedir.

Dağıtım alt yapısı, personeli ve sistemi; zaman içinde kolayca sıkışmayan veya dıştan satın alınmayan yaygın bir işletim deneyiminden fayda sağlar, bu nedenle de bağımsız girişler için girişi ve hayatta kalmayı zorlaştırır. Bu değerler diğer iş birimleri veya ana firma ile paylaşılabilen veya onlardan ödünç alınabilmektedir. Fakat çoğu işletme için adanmış bir alt yapı gereklidir. Böylece etkili bir dağıtım fonksiyonu oluşturmak için ana firmanın temel yetkinliğine ulaşabilmek önemli olmaktadır.

b) Satın alma Sıklığı: Bu değişken; zaman içinde müşteri ile oluşturulabilen ilişkiye ve gereksinime işaret etmektedir. Sıklıkla satın alınan ürünlerde; müşteri yerleşmiş bir markadaki memnuniyetini koruduğu müddetçe, bu daha güçlü bir sadakate yol açar ve bu nedenle de yeni bir firmanın müşteriyi kendine çekmesi daha zor olur.

²²⁰ Verdin ve Williamson, a.g.m., s. 93.

Az sıklıkta satın alımlarda ise; tersine son satın alımda elde edinilmiş olan bilginin değeri küçümsenir ve bu da müşterileri yeni arayışlar için cesaretlendirir. Başarılı markalar yaratmak için temel yetkinliklere hızla ulaşabilmek, ürünün satın alınmasında önemli olmaktadır. Az sıklıkta satın alınan maddeler için tersine alıcıların marka bağımlılığı zamanla yok olacağından, ürünün kendi bağımsız değerleriyle müşterileri kazanması daha olasıdır.²²¹

Satın almaların az sıklıkta olduğu çevrelerde marka oluşturma çabasında temel yetkinlik daha az önemli olmaktadır.

c) Standardizasyona karşı sipariş üzerine ürün: Başarılı bir sipariş üzerine üretim arzı, üretici ve müşteri arasında yüksek derecede bilgi değişiminin olduğu yakın bir ilişkiye dayanmaktadır. Kurulmuş işler için bir kere işlem maliyetli yatırımlar yapılması yeterlidir, yeni bir iş için ise bu tarz bir müşteri ilişkisine girmek zor olacaktır. Bunun nedeni, bu ilişkinin hem ticari olmayan bir değer olması, hem de yeni gelenlerin sıkışık bir zaman ölçeğinde böyle bir ilişkiyi kurmalarının zor olmasıdır.²²²

Sipariş üzerine ürünün önemi; sektörde müşteri özelliklerine dayalı siparişlere göre yapılan sınıflandırılmış ürünlerin yüzdesiyle ölçülmektedir. Bu nedenle; yerleşik müşteri bağlantıları için diğer bir yapısal gösterge olarak göz önüne alınmaktadır. Bununla beraber, sektöre yeni girenler için temsil ettiği engel ise, aynı firmadaki farklı birimlerle mevcut müşteri ilişkilerinin paylaşılmasından elde ettiği faydanın olduğu işler için daha az önemli olacaktır. Ancak siparişe göre üretimin yüksek olduğu durumlarda, bunu oluşturmak, yerleştirmek ve yönetmek için temel yetkinliklere ulaşmak daha avantajlı olacaktır.²²³

d) Önemli (büyük) satın alma: Bu yapısal gösterge; pazardaki alıcı-satıcı ilişkilerinin özelliklerine ve risk tutumlarına dayalı olarak yeni müşteriler kazanma olasılığına işaret etmektedir. Önemli satın alma için hata ile ilişkili risk; alıcıları, yerleşik tedarikçi ile devam etmektense yeni iş birimlerinin ürünlerini denemekten caydırabilmesidir. Yeni firmalar burada bir ikilemele karşılaşmaktadırlar; geçmişe dair gösterilebilir bir kaydı olmayan tedarikçilerden satın alma konusunda müşteriler isteksiz davranırlar ancak yeni firmalar da bu kaydı çok hızlı geliştiremezler. Bu argümana göre, ürün çıkarılmasında, ürünün hızlı tırmanışında ve marka yaratılmasındaki temel yetkinlikler, önemli satın almaların olduğu pazarlarda daha avantajlı olacaktır.

²²¹ Verdin ve Williamson, a.g.m., s. 94.

²²² A.g.m., s. 94.

²²³ A.g.m., s. 95.

e) Hizmet gereksinimi: İyi müşteri ilişkileri, hizmet ünü ve kaliteli servis sağlamak için organizasyonel sermayenin her ikisi de biriktirilmesi zor ve yavaş olan ticaret dışı önemli değerlerdir.²²⁴

Hizmete olan talebin yüksek olduğu pazarlarda bu daha da önemli olmaktadır. Firma birleşmeleri; işletmenin, ana firmasının veya birleşilen firmanın sahip olduğu hizmet ününden yararlanmasını ve pazar zekalarını paylaşmalarını sağlamaktadır. Daha da önemlisi; yüksek hizmet pazarlarında, müşteriye kaliteli servis sağlama yeteneğine sahip organizasyon kurmak için temel yetkinliğe ulaşmak daha fazla avantaj sunmaktadır. Bu durumda kurumsal temel yetkinliklerin yayılımı; eğer esnekliği ve yeniliği kısıtlıyorsa, veya diğer pazarlara hizmet için geliştirilen “iyi servis” tanımlamasını ve uygun olmayan sistemleri empoze ediyorsa bir dezavantaj da olabilmektedir.²²⁵

f) Medya reklamı: Marka farkındalığı, marka sadakati vs. gibi müşteri değerleri, belirli bir zaman içindeki reklam akışlarından ziyade çoğunlukla geniş bir zaman uzunluğundaki medya promosyonunun toplam sonuçlarıdır.

Uzun dönemli başarı sadece ne kadar harcandığına değil aynı zamanda her bir medya kampanyası için harcanan miktarın ne kadar etkili olduğuna da bağlıdır. Marka farkındalığının rekabet avantajı elde etmede önemli olduğu durumlarda, başarılı medya kampanyaları oluşturmada temel yetkinlikler sahibi olmak avantajlı olacaktır. Bununla beraber, medya reklamlarına ve ajanslarına ulaşmak rekabetçi olmakla beraber, herkese açıktır. Reklam ve ilanlar yerleşik firmalarla aynı koşullar altında bağımsız yeni firmalar tarafından da satın alınabilmektedir. Hızla yeni marka oluşturmada temel yetkinlikten yoksun olmayı telafi etmek için, markalar alınıp, satılabildiğinden geçmişteki başarılı reklamların sonuçlarını satın almak da mümkündür. Sektördeki yüksek reklam çıkışları, marka erozyonunun yüksek oranda olmasının bir belirtisi olabilir ve bu da bir rekabet kaynağı olarak markanın verimli etkisini azaltır. Bu nedenle, medya promosyonundaki temel yetkinliklerin şiddetli pazarlardaki reklamlarda sistematik olarak önemli olacağı pek açık değildir.²²⁶

²²⁴ Verdin ve Williamson , a.g.m., s. 95.

²²⁵ A.g.m., s. 96.

²²⁶ A.g.m., s. 96.

2) Kanal İlişkileri Göstergeleri: Göstergelerin ikinci bir türü; rekabet avantajı için temel olarak kanalla ilişkili değerler oluşturmaya işaret etmektedir. Bu tarz değerler ürünlerinin geniş payının aracılar vasıtasıyla satıldığı sektörlerde daha önemli olmaktadır.

g) Kanal bağımlılığı: Ürünün kanal bağımlılığı; nihai tüketiciye direkt olarak satma ihtimalinin tersine, nihai müşteriye ulaşmak için ürünün dağıtım kanalına ulaşma gerekliliğinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kanal ulaşımı ve “raf boşluğu” elde etmek yerleşik bir kayda sahip olanlar için, bu durum daha kolay olmaktadır. O halde, kanal bağımlılığının yüksek olduğu yerlerde daha eski firmaların daha fazla avantaja sahip olması beklenmektedir.

Bu avantaj, oluşturulması zaman alan bir avantajdır. Michael Porter’ın da belirttiği gibi marka imajı olgunlaştıkça dağıtımına ulaşmak daha kolay bir hale gelmektedir. Bu durumlarda yeni işletmeler müşterilere ulaşmada bir engelle karşılaşabilirler veya en azından sadece indirim teşvikleriyle üstesinden gelinebilen ciddi bir dezavantaja sahip olabilirler. Burada firma birleşmeleri, değer paylaşımlarıyla mevcut kanal ilişkilerine ulaşma imkanı sunduklarından faydalı olabilmektedirler. Firma birleşmesi ayrıca kanal ilişkilerini geliştirme ve yönetme konusunda temel yetkinliklere ulaşma imkanı da sağlamaktadır.²²⁷

h) İtici Pazarlama: Ürünü desteklemek için gerekli olan personel, altyapı ve kanalla ilişkili pazarlama faaliyetlerinin önemine işaret etmektedir. Bu tarz faaliyetler karmaşık olduğundan ve işletme olgunlaştıkça gelişen, yüksek derecede takım oluşturma ve personel deneyimi gerektirdiğinden, itici pazarlamanın yüksek olduğu sektörde yüksek değer engelleri göstermesi beklenir. Altında yatan değer kolay elde edilmediğinden veya biriktirilmediğinden, bu değeri geliştirmede temel yetkinliğe ulaşmak, bu engeli geçmek için yeni gelenlere önemli bir avantaj sağlayacaktır.

3) Süreç Deneyimi ve Genel Değer Göstergeleri: Çoğu sektörlerde hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için ilgili süreç deneyimi oluşturmak önemlidir. Bu süreç deneyiminin, yüksek miktarda kalifiye işgücü ve ar-ge yeteneği gerektiren sektörlerde daha kritik bir öneme sahip olmasını beklenir.

²²⁷ Verdin ve Williamson, a.g.m., s. 97.

ı) İşgücü (emek) yoğunluğu: Firmaya özel değerler çoğunlukla personel tarafından kazanılan tecrübe ile ilişkilidir ve bu nedenle de insan sermayesine yerleşmiştir. Ekipman yoğun sektörlerde; öğrenmenin çoğu belirli bir bölümün sermayesine yerleşmiştir ve aksine satın alınabilir ve yeni gelenler tarafından elde edilebilir. Bu nedenle, yüksek işgücü yoğunluğu, daha eski firmaların genç işletmelere göre daha fazla avantaj sağlamalarından dolayı, soyut varlık olarak personel deneyiminin potansiyel önemini arttıracaktır. Bununla beraber bir firma grubuna ait olan yeni kurulmuş firmalar, ana firmanın birikmiş deneyiminden faydalanabilirler ve daha da önemlisi işgücü eğitimi ve insan kaynağı gelişimindeki temel yetkinliklerden yararlanırlar.²²⁸

i) İşgücünün beceri düzeyi: Beceriler sektöre özel olduğundan, geniş firmalar gerekli uzmanları işe almada ve bu işe alımları koordineli bir kaynağa dönüştürmede sorunla karşılaşacaklardır. Sözleşme yapma ve daha sonra da gerekli becerilere sahip tüm takımları başarıyla transfer etmek kötü şöhretli bir zorluktur. Özellikle de hayatta kalması belirsiz olan sektörler için yetenekli personel grubunun önemli bir avantaj kaynağı olduğu sektörlerde, genç işletmeler yerleşik rakiplerine göre daha fazla engele sahiplerdir. Yetenekli personel geliştirmede temel yetkinliğe sahip olmak firma çeşitlendiricilerinin bu potansiyel engelin üstesinden gelmesine yardımcı olarak büyük fayda sağlamaktadır.

j) Araştırma-Geliştirme: Ar-ge'deki başarı, ticari olmayan takım tecrübesinin birikimini içermektedir. Ar-ge yoğunluğu arttıkça yeni işletmelerin büyük bir dezavantaja sahip olmalarını beklenir. Ancak yeni firma acenteleri ar-ge yönetimindeki kurumsal düzeyde temel yetkinliklere ulaşarak fayda elde edebilirler. Eğer ar-ge yoğunluğu hızlı teknik değişimin bir göstergesi ise firma birleşiminin faydaları dengelenmiş olabilir. Bu durumda; mevcut ar-ge stokunun değeri, yeni teknolojilerin tabanında güçlü pozisyonlar oluşturmada genç işletmeler için hızla imkan yaratmadaki değeri kaybolacaktır.²²⁹

²²⁸ Verdin ve Williamson , a.g.m., s. 98.

²²⁹ A.g.m., s. 99.

müşteri var ise kredi kartı müşteri tabanı oluşturmak daha zordur. Müşteriler geniş bir perakende mağazalar ağında kabul edilmeyecek ve çok fazla tanınmayacak bir karta imza atmaktan çekinirler. Ayrıca birim başına işlem maliyeti, ağ ekonomisi yoksunluğundan dolayı daha yüksektir.²³⁰

3) Bağlantılı Değer Stokları: Tamamlayıcı değerlerin yokluğu çoğunlukla firmanın pazarına başarıyla hizmet etmesi için gerekli olan değerlerin biriktirilmesinde firmayı engellemektedir. Örneğin; servis açısından yoksun olan bir firma için ürün kalitesini geliştirmek zor olabilmektedir.

4) Nedensel Anlam Belirsizliği: Arzu edilen değerlerin biriktirilmesi için gereken belirli faktör veya süreçlerle ilgili belirsizlikleri ifade etmektedir. Örneğin; WalMart'ın kilit varlıklarının uzun bir listesi onun başarısını açıklayabilir ancak hangi değerlerin gerçekten kilit öneme sahip değerler olduğu pek açık değildir.

Bir değeri biriktirme süreci, bu engelleyicilerden veya değer biriktirme engellerinden bir veya daha fazlasından zarar gördüğü zaman, tüm firmalar bunu oluşturmada daha yüksek maliyetler ve olası zaman gecikmeleri ile karşılaşacaklardır. Bu da onların pazarlarını tatmin etme becerilerini veya farklılaştırma yada maliyet avantajı sunan yeni pazarlarda çeşitlenmeye gitmelerini kısıtlayacaktır. Bu nedenle; mevcut temel yetkinliklerini konuşlandırmak firmanın bu değer biriktirme engellerinden bazılarının üstesinden gelmesine yardımcı olabilir.

Tablo 2.3'de bununla ilgili bazı örnekler sunulmuştur. Tabloda gösterilen her bir örnekteki önemli nokta, temel yetkinliğin pazara hizmet etmek için, firmaya gerekli yeni değer stokları oluşturmada avantaj sağladığıdır.²³¹

²³⁰ Verdin ve Williamson, a.g.m., ss. 86-87.

²³¹ A.g.m., s. 87.

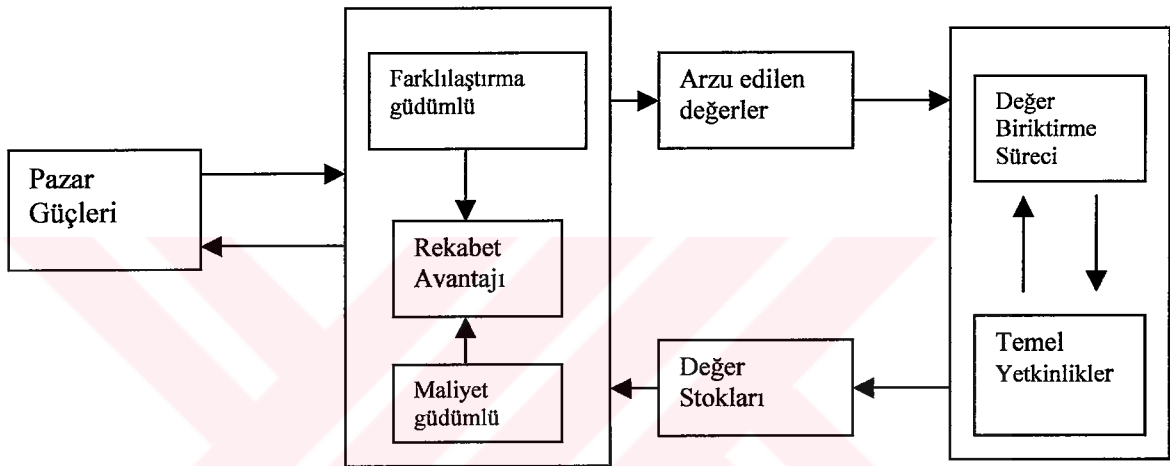
Tablo 2.3. Değer Birikiminde Katalizör Olarak Temel Yetkinlikler

Özellikler	Temel yetkinliklerin etkilerine örnekler
Zaman Baskılı Eksi Ekonomi	Büyük ekran televizyon üreticileri, küçük ekranlı, renkli LCD televizyon için düşük maliyetli, yüksek getirili ürün hattı geliştirme yarışında paranın zaman için zayıf bir ikame olduğunu saptamışlardır. Casio; minyatürleştirilmede, tamamını hesap makineleri ve saatlerde geliştirmiş olduğu mikroişlemci tasarım ve materyal bilimindeki temel yetkinliklerine odaklanarak, diğerlerinin de karşılaştığı “Zaman Baskılı Eksi Ekonomi” leri azaltmayı başarmıştır. Casio’nun temel yetkinliği, düşük maliyette yüksek hacimli LCD televizyon üretmek için gerekli değerleri hızla yerleştirmede katalizör rolü görmüştür.
Değer Kütleli Etkinlik	Pazara giren firmalar genellikle satış ağı kurmada problemlerle karşılaşır. Mükemmel satış desteğini sağlamak için beceri ve sistemleri oluşturamazlar ve gerekli beceri ve sistemler olmadan da böyle bir satış ağı kuramazlar. Honda bu döngüyü kırmayı başarmıştı. Çim biçme makinesi işine girdiğinde, motosiklet işinde orjinal olarak geliştirdiği satışı yönetimindeki temel yetkinliklerini kullanarak yeni satışı ağı oluşturmadaki “Değer Kütleli Etkinlikler” i bertaraf etmeyi başarmıştı.
Bağlantılı Değer Stokları	Lazer yazıcı işine giren bir çok işletme, iyi kurulmuş bir servis ağı ile rakiplerde mevcut olan ürün güvenilirliğinden yoksundu. Bu nedenle de, ürünlerini ve tasarım becerilerini geliştirme çabalarında, “Bağlantılı Değer Stokları” ndan zarara uğramışlardı. Canon, fotokopi makinelerinin tasarımında oluşturduğu temel yetkinliği ve dünya çapında servis ağını konuşlandırarak bu dezavantajı azaltmayı başarmıştı.
Nedensel Anlam Belirsizliği	Yeni bir medikal ürün ilaç için onay alma ve geliştirme süreci çoğu zaman bir kumara benzetilmektedir; ar-ge harcamaları ile başarılı yeni bir ürün arasındaki ilişki oldukça muğlaktır. İlaç geliştirmede temel yetkinliğe sahip olan Glaxo gibi firmalar bu “Nedensel Anlam Belirsizliği” ni azaltan sistemler ve prosedürler geliştirebilmektedirler. Bu durum da pazara giren diğer potansiyel firmalara kıyasla onların temel yetkinlik başarılarını arttırmaktadır.

Kaynak: Paul J.Verdin ve Peter J.Williamson, (1994), “*Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging The Links*”, Gary Hamel ve Aime Heene (der.), *Competence Based Competition*, John Wiley&Sons: England, s. 88.

Temel yetkinliklerin iş birimlerinde konuşlandırılması geleneksel değer paylaşımından temel olarak daha farklıdır. Yetkinlikler değer birikimi için bir ikame değildir, sadece onu kolaylaştırır. Firmanın mevcut olan işler kadar yeni işlere de hizmet etmeleri için değer stoklarını genişletir, maliyet ve zaman verimliliklerini artırır. Yetkinlikler, firmanın soyut ve somut değerleri için üretim fonksiyonu geliştirerek, katalizör görevi görürler. Rakiplerin yapamadığı şekilde firmanın maliyet ve farklılaştırma güdümleri için gereken değer stoklarını biriktirmelerine olanak tanırırlar.

Burada bahsedilen ilişki aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.



Şekil 2.5. Rekabet Avantajı İçin Bir Üretim Fonksiyonu

Kaynak: Paul J. Verdin ve Peter J. Williamson, (1994), “*Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging The Links*”, Gary Hamel ve Aime Heene (der.), **Competence Based Competition**, John Wiley&Sons: England, s. 89.

Değer birikimi için temel yetkinliklere katalizör rolünün tanınmasının üç önemli göstergesi bulunmaktadır. Belirli değerden gelir sağlamak, kazanmak veya paylaşma ile korumak ne kadar zor ise, rekabet avantajına olan katkısı da o kadar çok olacaktır. Temel yetkinlikler bu değerleri toplama sürecinde katalizör olarak kullanıldıklarında daha değerli olacaklardır, aksi takdirde bu değerleri toplamak daha yavaş ve oluşturmak da daha maliyetli olacaktır.

İkincisi; temel yetkinliğin değerinin, onun yaratmasına yardımcı olduğu varlığın değerine bağlı olduğunu fark etmek her zaman önemlidir. Bu nedenle, varlığın pazara

ulaştırdığı müşteri faydası ne kadar özel ve tek ise, firmanın bu varlığı oluşturmadaki temel yetkinliği de o kadar değerlidir.

Üçüncüsü; değer paylaşımı kavramından, değer oluşturma ve yetkinlik konuşlandırma kavramına doğru ilerledikçe, iş ilişkisi tanımı değişir.

Temel yetkinliklerin; özellikle de değer portföyü oluşturmada, iş biriminin becerisini arttırmada önemli rol oynadığını not etmek gerekir.

1. Temel yetkinlikler değer paylaşımı için potansiyeli arttırabilirler.
2. Temel yetkinlikler dış pazardan elde edilen değerlerin başarıyla entegre edilmesinde işe yardımcı olurlar. Belirli organizasyonel sistemlere sahip olan firmalar, diğerlerine göre kazanımları entegre etmede daha başarılı olabilirler, lisanslı teknolojileri hızla operasyonelleştirme gibi bazı işlerde daha fazla yetkinliklere sahip olabilirler.²³²

Değer toplama engellerinin üstesinden gelmek için firmanın konuşlandığı tüm yetkinliklerin içeriden veya firma grubundan olması gerekli değildir. Çoğu firmalar, mevcut işlerdeki rekabet avantajlarını korumak veya yeni pazarlarda çeşitlenmeye gitmek için yeni değerler geliştirmeye yardımcı olmada katalizör görevi görmeleri amacıyla yetkinlikleri; lisans, ortaklıklar, dağıtım anlaşmaları ve diğer tür ortaklıklar ile başarıyla yayabilmişlerdir.

En başarılı ortaklıklara örnek olarak bilgisayar sektöründe Fujitsu-Nec, otomobil sektöründe ise Ford-Mazda firmaları gösterilebilir. Bu ortaklıklar basitçe ortağın mevcut değerlerini ödünç almak amaçlı değildir, kendilerine gelecekte değer tabanı oluşturmak için iki ortak da yetkinlikler geliştirmeye çabalarlar.²³³

²³² Verdın ve Williamson, a.g.m., s. 90.

²³³ A.g.m., s. 91.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI VE TEMEL YETKİNLİK OLUŞUMUNDA ORGANİZASYONEL ÖĞRENME FAKTÖRÜ İLE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)

3.1. Rekabet Avantajı ve Temel Yetkinlik Oluşumunda Organizasyonel Öğrenme Faktörü

3.1.1. Organizasyonel Öğrenme Kavramı

Bir organizasyonun kaos içinde çevre ile adaptasyonunu sağlaması, çevresindeki değişikliklere tepki verebilmesi ve kendini başarıya taşıyacak bilgi birikimine sahip olabilmesi için “öğrenen organizasyon” olması gerekmektedir.

Bu yaklaşım aslında Gary Hamel ve C.K. Prahalad’ın stratejik niyet kavramından yola çıkmakta ve öğrenen organizasyon kavramı ile kaos ortamında başarının sağlanabileceğini ortaya koymaktadır.²³⁴

Öğrenen Organizasyon adı altında gelişen kavram ve uygulamalar, büyük ölçüde bir bütün olarak, organizasyonların rekabet güçlerini arttıracak bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir.

1990 yılında Peter Senge’in “The Fifth Discipline” isimli eserinde kullandığı “Öğrenen Organizasyon” kavramının günümüzde yaygın bir kabul görmesini, bilgi çağının özelliklerinde aramak gerekir.²³⁵

Öğrenen Organizasyonlar üzerine çalışmalar yapan Peter Senge, organizasyonel öğrenmeye olan gereksinimi belirtirken gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek olan organizasyonların, öğrenen organizasyonlar olacağını dile getirmiştir.

Günümüz dünyasında faaliyet gösteren işletmeler kendilerini giderek daha yoğunlaşan ve ivme kazanan değişim ortamı içinde bulmaktadır. Değişen bir dünyada sürekli başarı; yeni olanaklar aramayı, geçmiş başarı ve başarısızlıklardan yararlanmayı gerektirir. Bugün artık değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl “öğrenen organizasyon” haline getirebilecekleri tartışılmaktadır.

²³⁴ www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm.

²³⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Dokuzuncu Basım, Beta Yayınevi: İstanbul, s. 437.

Sanayi toplumunda bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel bir faktör rolü oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin hakim olduğu hızlı değişim ortamlarında organizasyonların en önemli varlığı “bilgi” olarak görölmektedir. Çünkü rekabetçi performans, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlayabilme sürecine ve dolaylı olarak da öğrenme düzeyine bağlıdır.

Öğrenen organizasyon; bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüttür.²³⁶

Öğrenen organizasyonlar bir yandan süreçlerini sürekli iyileştirmenin yollarını ararken, diğer yandan en doğru süreçlerin bunlar olup olmadığını, kendilerinin en doğru iş alanında faaliyet gösterip göstermediklerini sorgulayan kurumlardır.²³⁷

Öğrenen organizasyon, bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı yada yönetim felsefesidir. Yaygın kabul gören görüşlerden birine göre, artık finansal sermaye yerine bilgi sermayesi firmaların rekabet gücünü arttırmada çok daha önemlidir. Apple’ın IBM’e karşı, Canon’un Xerox’a karşı, Honda’nın General Motors’a karşı güçlü sermaye yapıları yoktu. Sadece bilgi sermayeleri daha güçlüydü ve bu devleri sarsabildiler. Bir zamanlar üretim ve pazar gücü rekabette önde olmanın garantisiydi. Ancak artık daha hızlı öğrenebilen kurumlar rekabette daha fazla yol alabilmekteler.²³⁸

Organizasyonel öğrenme, organizasyonda performansı tecrübeye dayalı olarak sürdürmek veya arttırmak becerisi veya süreci olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme sistem seviyeli bir fenomendir çünkü bireyler değişse bile, öğrenme organizasyonda kalır. Organizasyonlar ürettikleri müddetçe öğrenirler. Öğrenme; ürün ve hizmetlerin üretimi ve dağımı kadar önemli bir konudur. Bu, elbette organizasyonların öğrenmek için üretimlerinin hız ve kalitesinden ödün vermeleri anlamına gelmez, ancak üretim sistemleri öğrenen sistemler olarak görölmektedir. Firmalar öğrenmeyi her ne kadar genellikle üretimin bir fonksiyonu olarak görseler de, başarılı firmalarda yapılan araştırmalar başarı için öğrenme ile ilgili üç faktörü göstermektedir.²³⁹

²³⁶ Gülay Budak, (2000), “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, s. 1.

²³⁷ Kırım, a.g.e., s. 81.

²³⁸ A.g.e., ss. 79-80.

²³⁹ Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella ve Janet M. Gould, (1997), “*Understanding Organizations as Learning Systems*”, Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.), **Core Competency Based Strategy**, International Thomson Business Press: England, s. 31.

- 1) Yeni ürün ve hizmetler için dönüm noktası olarak hizmet veren iyi gelişmiş temel yetkinlikler,
- 2) İşin katma değer zincirinin sürekli gelişimini destekleyen fikir ve davranışı,
- 3) Yenilemek veya yeniden canlandırmak becerisi.

Bu faktörler; gelişmiş bilgi tabanlarını gayretle ve dikkatlice düzenli olarak izleyen verimli bir öğrenen organizasyonunun bazı özelliklerini tanımlamaktadır. Bu bilgi yetkinliklerin gelişimine ve dönüşümüne veya artışlı bir değişime imkân verir. Bu örneklerde, bilginin özümsemesi ve kullanılması ve bu tarz bir uygulanabilir öğrenmeyi destekleyen bütünleşmiş öğrenen sistemler vardır. Aslında; bir organizasyonun hayatta kalabilme becerisi ve büyümesi, kolektif öğrenmeyi temsil eden temel yetkinliklerden kaynaklanan avantajlara bağlıdır. Diğer yandan her öğrenme aynı değildir; bazıları fonksiyonsuzdur bazılarının da yararlı yeni faaliyetlere uygulanması zordur.²⁴⁰

Herhangi bir organizasyonun değer zinciri, bütünleşmiş bilginin etki alanıdır. Değer zincirini, bütünleşmiş öğrenme sistemi olarak düşünmek, müşteri hizmetlerinden stratejik kararlara kadar başlayan öğrenme deneyleri için alt sistem olarak her bir ana adımdaki işi düşündürmektedir.

Öğrenme süreci tanımlanabilir aşamalara sahiptir. Literatürdeki adımlarla beraber üç aşamalı bir modele ulaşılmıştır:

- 1) Bilgi Kazanımı: Beceri, ilişki, kavrayışın yaratılması veya geliştirilmesi
- 2) Bilgi Paylaşımı: Öğrenilenlerin yayılması
- 3) Bilgi Kullanımı: Öğrenmenin bütünleşmesi ve böylece genişçe kullanılıp, yeni durumlara genelleştirilmesi.

Araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, organizasyonel öğrenmenin her zaman aşamalı modelde belirtilen adımlardan geçmeyebildiğini söylemek mümkündür. Öğrenme planlı veya biçimsel olmayan bir şekilde oluşturulabildiği gibi çoğunlukla niyet edilmeden oluşmaktadır. Ayrıca; bilgi ve beceri kazanımı, paylaşma ve kullanım aşamalarında meydana gelmektedir.²⁴¹

Bu anlamda bir bilgi işleme faaliyeti sadece objektif ve kantitatif bilginin işletilmesini kapsamamaktadır. Çalışanların fikirleri, sübjektif yargıları, sezgileri ve diğer açık veya kapalı bir şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilmesi ve misyon doğrultusunda kullanılabilir hale getirilmesini de kapsamaktadır. Bu üç aşamalı süreci kullanan bir öğrenen

²⁴⁰ Nevis, DiBella ve Gould, a.g.m., s. 31.

²⁴¹ A.g.m., ss. 31-32.

organizasyon, esasında sorun çözüme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenme, bilginin hızlı ve etkin bir şekilde kullanılması gibi temel konularda yetenekli hale gelmiş bir organizasyonu ifade eder.²⁴²

Dış çevrede doğan fırsatları rakiplerden daha önce görebilmek ve dolayısıyla ilk olmanın avantajını elde etmek diğer yandan da elde edilen avantajı uzun vadede sürdürebilmek için bilgi ve bilgi yönetimi etkileyici değil belirleyici bir rol oynayacaktır. Bilgi yönetimi, temel yetkinlik ve dolayısı ile sürdürülebilir rekabet avantajının da dayanağı olarak görülebilir.²⁴³

Temel yetkinlikler otomatik olarak gelişmezler. Bireyler ve küçük gruplar bilgiyi enformel olarak geliştirirken, yetkinlik gelişimini tetiklemek veya öğrenmeyi hızlandırmak için daha formel metodolojiler kullanılır.²⁴⁴

3.1.2. Öğrenen Sistemler Olarak Organizasyonlar Modeli

Aşağıda verilen iki bölümlü model, öğrenen sistemler olarak organizasyonları tarif etmektedir.

<i>Tanımlayıcı</i> (Öğrenme nerede oluşmaktadır ?)	<i>Normatif</i> (Öğrenmeyi ne teşvik etmektedir ?)
<i>Öğrenme Yönlendirmesi</i> (Öğrenme Tarzı)	<i>Kolaylaştırıcı Faktörler</i>

Kültür, deneyim ve temel
Yetkinliğe dayanır.

En iyi uygulamalar ve genel
süreçlere dayanır.

Şekil 3.1. Organizasyonel Öğrenme Sistemi

Kaynak: Edwin C.Nevis, Anthony J.DiBella ve Janet M.Gould, (1997), "Understanding Organizations as Learning Systems", Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.), **Core Competency Based Strategy**, International Thomson Business Press: England, s. 36.

²⁴² Koçel, a.g.e., ss. 438-439.

²⁴³ Barca, "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", <http://www.bilgiyonetimi.org>

²⁴⁴ Doz, a.g.m., s. 55.

Modelin ilk bölümü olan “öğrenme yönlendirmesi” öğrenmenin nerede oluştuğu ve ne öğrenildiğinin doğasına yansıyan değerler ve uygulamalardır. Bu yönlendirmeler verilen organizasyonun “öğrenme tarzı ”nı tanımlayan bir örneği oluşturmaktadır. Bu anlamda; bunlar değer yargılamaları yapmadan anlamamızı sağlayan tanımlayıcı faktörlerdir. İkincisi; “kolaylaştırıcı faktörler” öğrenmenin oluşmasının ne kadar kolay veya zor olduğunu etkileyen süreçler ve yapılarıdır.

Modelin her iki bölümü de, organizasyonu öğrenen bir sistem olarak anlamak için gereklidir; biri olmadan diğerini görmek tamamlanmamış bir resim sunar. Buna ek olarak parçaları ayırmak organizasyonun öğrenen sistemler olarak neler yaptıklarını ve iyi veya zayıf yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını sağlamaktadır.²⁴⁵

3.1.3. Organizasyonel Öğrenme Yeteneğini Geliştirme Stratejileri

Bir organizasyon, öğrenme yeteneklerini geliştirmeye başlarken, öğrenme döngüsünün bilgi kazanımı, bilgi yayılımı veya bilgi kullanımı gibi herhangi bir aşamasına odaklanmaya karar verebilir. Tüm bu üç safhaya aynı zamanda bakmak mümkün ve gerekli olmasına rağmen; tek bir alana odaklanmak daha kullanışlı olmaktadır. Sonraki görev ise odaklanmak için bir tercih seçmektir.

Öğrenme Oryantasyonunun Geliştirilmesi: Bu tercihi seçmenin iki nedeni vardır.

İlki; organizasyon bir veya daha fazla öğrenme oryantasyonunu geliştirmeye karar verebilir. İkincisi; öğrenme oryantasyonunun mevcut örneği tanımlanabilir güçlü yetkinliklerle sonuçlanmış ise bunları geliştirmek, arttırmak veya genişletmek birimin öğrenme yeteneklerini arttırmak için en iyi yol olabilir. Bu odaklanma; kolaylaştırıcı faktörlerin kabul edilebilir bir standart ile bulunduğu varsayar ve öğrenme oryantasyonu ile yerleşen güçlü tabana ilave ile daha fazla başarılı olabilir.²⁴⁶

Kolaylaştırıcı Faktörlerin Geliştirilmesi: Bu tercih, organizasyonel öğrenme oryantasyon örneğini, kültürüne uygun ve yeterli olarak kabul eder ve kolaylaştırıcı faktör sistemleri ve yapılarını geliştirmenin en kullanışlı yararlı yön olduğunu benimser. Bu tercih; mevcut öğrenme oryantasyonlarını arttırmak veya değiştirmektense, kolaylaştırıcı faktörleri

²⁴⁵ Nevis, DiBella ve Gould, a.g.m., s. 36.

²⁴⁶ A.g.m., s. 49.

maksimize etmenin organizasyonun öğrenme yeteneklerine daha fazla katkıda bulunacağını varsaymaktadır.²⁴⁷

Hem Öğrenme Oryantasyonlarının Hemde Kolaylaştırıcı Faktörlerin Geliştirilmesi:

Organizasyon, diğer değişkeni yetersiz gördüğünde bu tercihi seçmelidir. Bu tercih; geniş çaplı bir değişimin gerekli olduğunu ve diğerini değiştirmeden bir grup değişkeni değiştirmenin sadece kısmen başarılı olacağını varsaymaktadır.

Her bir organizasyonel birim veya firma kendisi için bir strateji sürdürme kararını vermelidir. Bu kararı vermek için belirli kurallar bulunmasa da, üçüncü tercihin uygulanması daha zor görünmektedir. Birinci tercihten, üçüncü tercihe doğru gidildikçe organizasyonda değişime olan direnç de önemli derecede artmaktadır.

Organizasyonun tercihi hangisi olursa olsun, seçilen stratejiyi geliştirmek ve uygulamak için üç rehber sunulmaktadır;

1) Yeni bir hale gelmeye karar vermeden önce, şu anda ne olduğunuza bakın ve değerleyin. Yönetimle, organizasyonla, öğrenme ile ilgili mevcut yargıların tam olarak farkına varmadan, neyin iyi yapıldığı ve neyin değiştirilip geliştirileceği kavranamaz.

2) Organizasyonel yaşamdaki sistematik konular ve ilişkiler, değişime birçok yönden ve birçok noktadan varılabileceğini gerektirmesine rağmen, organizasyonlar eğer insanlar başarıyı alçak gönüllülük ve belirli değişikliklerle tecrübe ederlerse daha önemli yollarla değişebilir. Çoğu beceri gibi, geçişleri yönetmek becerisi için öğrenme eğrisi vardır. Geniş ölçekli değişim birçok inisiyatifin dikkatlice tasarlanmış, bütünleşmiş bir biçimde sıraya konulmasını gerektirir.

3) Organizasyonlar herhangi bir strateji seçme ve uygulamada kültürel faktörleri de dikkate almalıdırlar. Örneğin; Amerika ve İngiltere gibi yüksek bireycilik seviyesine sahip toplumlarda, beceri gelişimi bireysel beceriye odaklanmaktadır. Buna kıyasla, Japonya ve Kore daha toplumsallığı yüksek ülkeler ise grup becerisi gelişimine odaklanmaktadır. Bir eksenden diğerine gitmek çok büyük bir kültürel değişimdir, oysa mevcut oryantasyonda gelişmek daha kolaydır.²⁴⁸

²⁴⁷ Nevis, DiBella ve Gould, a.g.m., s. 49.

²⁴⁸ A.g.m., s. 50.

3.1.4. Bilgi Kazanımında Kullanılan Metotlar

Rekabet avantajını sürdürebilmek için, organizasyonlar sürekli olarak öğrenmek ve kendi temel yetkinliklerini geliştirmek zorundadırlar. Bu durumun yokluğunda, diğer organizasyonlar daha önce rekabet avantajı yaratmış ancak eskimiş olan bu yetkinliği taklit edebilecek veya yapacaklardır.

Öğrenme; kazanım, süreçleme, depolama ve bilginin geri çağırılması ile oluşmaktadır. Son üç adım bilginin organizasyon tarafından orijinal olarak nasıl elde edildiğinden etkilenmektedir. Eğer bilgi sadece kazanılır fakat süreçlenmez, depolanmaz veya geri çağırılmaz ise, o halde temel yetkinliklere çok az katkısı olur. Organizasyonlar bu dört adımı çevreleyen, kendilerine özgü öğrenme rutinlerini geliştirirler ve kendi öğrenme tarzlarında bir uzmanlık yaratırlar. Burada bilgi kazanımının beş metodu açıklanmaktadır.²⁴⁹

3.1.4.1. İçsel Gelişim ile Bilgi Elde Etme Metodu

İçsel bilgi gelişimi genellikle ürün teknolojileri ile ilişkili olsa da, aynı zamanda üretim ve pazarlama fonksiyonlarında da uygulanabilmektedir. Bir temel yetkinlik tamamıyla en düşük maliyetle ve/veya en yüksek kaliteyle ürünleri üretim teknolojisindeki uzmanlaşma aracılığıyla başarmaya dayanmaktadır. Düzenli ve sürekli olarak mükemmel pazar bilgisi ve müşteri hizmeti sağlayan etkili ve verimli bir satış ve pazarlamaya sahip organizasyon gelişimi, düzenli bir içsel bilgi gelişimi ile zenginleşen bir temel yetkinliğin açık göstergesi olabilir.

İçsel bilgi gelişimine dayalı temel yetkinlik, sadece organizasyonel kültürü içerdiğinden dolayı değil aynı zamanda tüm bireylerin birikimine de dayalı olduğundan dolayı rakipler için taklit edilmesi zordur. Rakip birkaç insanı işe alma imkanı olsa dahi, bu rakibe temel yetkinliği kopya edebilme fırsatını sağlamayacaktır. Temel yetkinliklerini geliştirme ve daha ileri götürme ile ilgili öğrenmeye devam ederek, bu içe odaklanmış işletmeler rakiplerinden önde olmak için kendi yenilikçi yeteneklerine güvenirlir.

İçsel gelişmiş bilgi; organizasyonun dışarıdan çok sayıda bilgi parçalarını toplayıp, tüm bunları yeni bilgi yaratmak için bir araya getirmesine dayanırken, bilgi için dış kaynaklara güvenmemektedir.

²⁴⁹ Duane Helleloid ve Bernard Simonin, (1994), "Organizational Learning and a Firm's Core Competence", *Competence Based Competition*, Gary Hamel ve Aime Heene (der.), John Wiley&Sons, England, s. 218.

İşsel bilgi gelişimine güvenmenin tehlikeleri ise; organizasyonun içeride üretilmemiş veya geliştirilmemiş olan her türlü bilgiye karşı “ Burada üretilmedi “ sendromu geliştirerek septisizm duyması ile kendini gösterir veya pazarda beklenmedik değişiklikler meydana geldiğinde veya diğerlerinin yerine uygulanabilir ani saldırı teknolojileri ortaya çıktığında, içe odaklanmış bir organizasyon reaksiyon vermede yavaş kalabilir ve çözüm için dışarıya bakmada hazırlıksız yakalanabilir.²⁵⁰

3.1.4.2. Destekli İşsel Gelişim İle Bilgi Elde Etme Metodu

Organizasyonlar çoğunlukla, dış kaynakları, işsel gelişimi arttırarak uzmanlaşmış hizmet ve bilgilerden faydalanmak için kullanırlar. İşletmeler bu kaynaklardan spesifik bilgi çıkarmaya çalışırlar, daha da önemlisi işsel bilgi gelişimlerinin süreçlerini arıtmada bu kaynaklardan destek alırlar. Bir organizasyon,yeni bir ürün potansiyelini veya belirli müşteri kesimlerinin ihtiyaçlarını daha iyi keşfetmek için pazar araştırması konusunda uzmanlaşmış bir firmayı kiralayabilir ve bu bilgiyi pazarla ilgili kendi araştırması veya algılarını tamamlamak ve geçerli kılmak için kullanabilir.

Benzer olarak; üretimde zaten çok etkili olan bir işletme, belirli bir iş sürecinde makine kullanımı etkinliğini arttırmak için bir makine aletleri grubu teknolojisinde uzmanlığa sahip bir danışman kiralayabilir. Dış kaynağın kendisi de müşteri firma ile olan etkileşiminden çok şey öğrenmesine rağmen, bilgi akışı spesifik olarak dış kaynaktan müşteri firmaya gidecek şekilde tasarlanmıştır. Bu kaynaklar tipik olarak firmanın çevresiyle ilgili daha geniş bir görüşe sahiplerdir ve firmanın öğrenme ile ilgili dikkate almadığı çok sayıda şeyi önerebilirler. Düzenli olarak dış kaynaklardan faydalanan firmalar, çeşitli kaynaklara ve sunulan belirli uzmanlığa aşina olurlar. Deneyim; organizasyonların almayı bekledikleri hizmetleri ve bu kaynaklara nasıl en iyi şekilde ulaşabileceklerini ayırt etmelerine imkan verir.

Dış kaynakların kullanımı; ”Burada yaratılmadı” sendromu ile ilişkili dar görüşlülük riskini yok etmeye yardımcı olsa da, aynı zamanda bu kaynakların onların hizmetlerini almak için anlaşma yapan her firma için mevcut olduğunu da unutmamak gerekir.²⁵¹

²⁵⁰ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 219.

²⁵¹ A.g.m., s. 220.

3.1.4.3. Pazardan Bilgi Elde Etme Metodu

Pazardan yeni bilgi edinimi; belirli spot bilgi parçalarının satın alınmasını içermektedir. Patent hakları belki de en belirgin örnek iken, uzmanlığa sahip kişilerin tutulması veya kilit noktada bir tesis imkanı sunan başka bir firma ile anlaşma yapmak, belirli bir bilginin diğer bir birey veya firmadan satın alınması yoluyla organizasyonun öğrenmeyi gerçekleştirebildiği diğer örneklerdir.

Temel yetkinliğini zenginleştirmek için bilgi kazanımında düzenli olarak pazardan faydalanan işletmelerin çoğu faydalı gelişimlerin diğer işletmelerde meydana geldiğini fark edebilirler. Bu işletmeler için, dışarıda oluşan gelişmelere ulaşmanın adımı ve hızı çok önemlidir. Pazarı düzenli olarak tarayan ve faydalanan işletmeler, dışarıdaki gelişmeleri öğrenmek konusunda çoğunlukla ilk fırsata sahip olurlar ve diğer işletmelerden soyut varlıklar ile bilgi satın almada uzmanlık geliştirirler. Bu işletmeler, herkese açık olmayan bu hakları elde ederek veya tek ve özel varlıkları kazanarak rakiplerini bertaraf edebilmektedirler. Paradokslu bir yetkinlik, diğer çeşitli işletmelerden ilgili gelişmeleri alıp birleştirme ve ürünleri rakiplerinden daha hızlı geliştirebilme becerisinde yatmaktadır. HP'nin üç boyutlu mekanik mühendislik tasarımı yazılımındaki ani gelişimi, ağırlıklı olarak birçok matematiksel modelleme yazılımlarının haklarını satın almasına dayanmaktadır. HP'nin başarısı, bu yazılım rutinlerini kombine edip, kullanıcıları ile entegre etmedeki becerisinin sonucudur.

Öğrenmedeki bu yaklaşımın sınırlaması, temel yetkinliği zenginleştirmek için öğrenilmesi gerekenlerin pazarda mevcut olamayabileceği ve eğer rakipler tanıyabilirler ise bunlara ulaşma konusunda eşit imkanların oluşudur.²⁵²

3.1.4.4. Firmalar arası İşbirliği Yolu İle Bilgi Elde Etme Metodu

Bir yandan rekabetin global bir nitelik kazanması, diğer yandan işletmelerin sadece temel yetkinliklerini kullandıkları işleri muhafaza edip diğer tüm işleri outsourcing'e tabi tutmaları, işletmeler arasında gelişen dayanışma, ortaklık ve birliktelik olayını ortaya çıkarmıştır.²⁵³

Firmalar uzman veya tamamlayıcı bilgiye sahip olduklarında çoğunlukla işbirlikçi düzenlemeler kurarak birbirlerinden öğrenirler. Bu işbirlikçi düzenlemeler bağımsız ortak

²⁵² Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 221.

²⁵³ Koçel, a.g.e., s. 39.

işbirlikleri (joint-venture), eşit hisse takasları, konsorsiyum veya anlaşmalar yapısında olabilmektedir.

İşbirliğinin amacı her iki işletme için de çift yönlü bilgi ve kaynak akışından faydalanabilmektir. İşbirliğinin hedefi organizasyonel öğrenme olduğunda, ki bu nadirdir, her iki firma da uzmanlıklarıyla katkıda bulunurlar ve birbirlerinden öğrenebilirler. Gerçekte; hatalı tanımlanmış hedefler, gizli gündemler veya organizasyonel kaynakların yoksunluğu sonucunda bilgi transferi çoğunlukla tek yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Spesifik işbirlikçi düzenlemeler onlarca yıl sürebilir veya belirli bir konuya, soruna göre birkaç yıl kullanılabilir ve diğer bir ortak tarafından bitirilebilir.

Bilgisayar sektörü; yarı iletken chip üretim teknolojileri, donanım standartları, işletim sistemleri, yazılım protokolleri veya pazarlama programlarına işaret eden çok çeşitli işbirlikçi düzenlemelerle doludur. HP bu konularda bir çok başarılı işbirlikleriyle bilinmektedir. Örneğin, HP masaüstü lazer yazıcısını geliştirdiğinde, kendi lazer yazıcı becerisine bağımsız olarak sahip olduğu halde, yazıcı motorunu sağlaması için Canon ile çalışmayı seçmişti. Canon'un portatif ve masaüstü kişisel fotokopi makinelerindeki deneyimi, HP'nin kişisel lazer yazıcısında ilk hareket eden avantajına başarılmasında kritik öneme sahip bir yetkinlikti. Benzer şekilde, HP'nin dizüstü bilgisayarlar için çok küçük sabit sürücü tanıtımı ise, saat üreticisi Citizen'in minyatür montaj için gerekli üretim teknolojisini geliştirmedeki uzmanlığına dayanmaktadır. HP üretim konusunda çok iyi bir uzmanlığa sahip olmasına rağmen, bu yeni ürün için Citizen'in uzmanlığından faydalanmayı tercih etmişti. Eğer bilgi kazanımı, işbirliğindeki ortaklar için öncelikli hedef ise, işletme işbirlikçilerinden öğrenebileceklerinin tümünü aldığı zaman, ilave teşviklerin yokluğunda anlaşma sona erer. Yetkinliklerini zenginleştirmek için düzenli olarak işbirliğinden yararlanan firmalar, pratikte mümkün olduğu kadar işbirlikçilerinden hızlı bir şekilde öğrenmeleri gerektiğini ve aynı zamanda işbirlikçilerini kullanıp, sonra onları atan bir ürün geliştirmeme konusunda dikkatli olmak zorunda olduklarını fark ederler.

İşbirliği ile zenginleşen yetkinliklerin, ortakların bilgi tabanındaki farklılıklarla tetiklenmesine gerek yoktur. Öğrenme, işbirliğinin niyetlenmemiş bir yan etkisi olarak veya ortaklar arasındaki sinerjinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Böylece firmanın tek başına geliştirmesi mümkün olmayan bir yetkinlik oluşturabilirler.²⁵⁴

²⁵⁴ Helleloid ve Simonin, a.g.m., ss. 221-222.

3.1.4.5. Birleşme veya Satın Alma Yolu İle Bilgi Elde Etme Metodu

Bilgi örgütün süreçlerine, rutinlerine ve yapılarına sinmiş durumda mevcuttur. Böylesi bir bilgi bir yerden başka bir yere bütün birey ve onların kabul edilmiş ortak iş görme ağları ile beraber aktarılmadıkça transfer edilemez. Bilgi zımnî bir boyuta sahiptir ve bu da, içinde üretildiği ortam ve üretimine katılanlar bir bütün olarak aktarılmadıkça transferi olanaksız yapmaktadır. Dolayısıyla, bu tür bilgi transferi çoğu zaman işbirlikleri, şirket evlilikleri, şirket birleşmeleri (merger) ve satın almalar (acquisition) yolları ile gerçekleştirilebilmektedir.²⁵⁵

Birleşme veya satın alma, belirli bir çeşit bilgi veya yetkinliği elde etmek için en uygun yol olabilmektedir. Çoğunlukla bilginin genişçe mevcut olmadığı ve firmanın bölünmez bir parçasına yerleşmiş olduğu durumlarda görülmektedir. Örneğin, belirli bir müşteri kesimi veya coğrafi bölgeye hizmet verebilmek için yeni bir satış gücü yaratma çabasına girmektense, iyi kurulmuş bir firma veya dağıtımçıyı satın almak çoğunlukla en uygulanabilir alternatif olarak görülmektedir. Eğer firmanın teknik yetkinliğini sürdürmesi için kritik öneme sahip yeni bir teknoloji çıkarsa, o halde tam fonksiyonlu bir ar-ge takımına sahip firmanın satın alınması, bu teknolojiye ulaşmak için en uygun yol olabilmektedir.

Birleşme veya satın almanın sahip olduğu ilave bir avantaj da, bir kere satın alındığında hiçbir rakibin tam olarak aynı yetkinliği elde edememesidir. Bununla beraber, birleşme veya satın alma ile bir firma çok az kullanıma sahip bir çok varlık ve kaynağa da sahip olabilir. Eğer satın alınan firmanın kültüründe bu önemli bir elemansa, kültür çatışmalarına bağlı olarak, bu firmada girişimcilik ruhunu sürdürmede zorluk çekilebilir.

Firmanın satın alması ile mevcut olan öğrenme fırsatlarını verimli bir şekilde içselleştirmedeki becerisi çoğu zaman firmaların entegre olmasındaki sorunlarla yıkılabilir. Bazı firmalar düzenli olarak diğer firmaların satın alınmasını alışkanlık haline getirseler de, rekabet avantajını sürdürebilmek için bu metodun kullanımı geçerli değildir.²⁵⁶

²⁵⁵ Barca, "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", <http://www.bilgiyonetimi.org>.

²⁵⁶ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 223.

3.1.5. Bilgi Kazanım Metodunun Organizasyonel Öğrenme ve Temel Yetkinliklere Etkisi

Öğrenerek kendilerini yenileyen öğrenen örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk ve başarılı bir şekilde hayata geçirebilmektedirler.²⁵⁷

Bu anlamda organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesinde önemli olan bilgi kazanımının hangi yolla elde edildiği de işletmelerin başarılı olmalarında ve rekabet avantajı elde edebilmelerinde önemli bir nokta olarak göze çarpmaktadır.

Organizasyonun bilgi kazanmada kullandığı metod, bilginin organizasyonda nasıl sürece sokulduğu, nasıl depolandığı ve nasıl geri çağırıldığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu nedenle, bilginin en iyi nasıl elde edileceği ile ilgili kararlar, bilginin ileride organizasyon tarafından nasıl kullanılacağını dikkate alınmalıdır. Organizasyonlar tüm öğrenme sürecini çevreleyen rutinler geliştirirler. Bilgiyi sürece sokma, depolama ve geri çağırma içeren önemli konular aşağıda belirtilmektedir.

Bilgiyi Sürece Sokma, Depolama ve Geri Çağırma:

Organizasyon, temel yetkinliğini geliştirmek için bilgi elde ettiğinde bilginin organizasyon tarafından verimli bir şekilde içselleştirilebilmesi büyük anlamda süreç ve uygulama aşamalarında doğru insanların veya insan gruplarının yer almasına bağlıdır.

Bu insanlar, kazanılan bilgiyi tamamen derinlemesine algılayıp yorumlayabilmek için temel yetkinliği yeterli bir şekilde anlamış olmak ve bilginin mevcut koşullara nasıl uyduğu ile ilgili detaylı sorular sormak zorundadırlar. Bu kişiler ayrıca farklı, çeşitli altyapılardan gelmelidirler. Böylece mevcut bilginin genişliği organizasyon tarafından anlaşılabilir. Dış kaynaklardan elde edilen bilgi nadiren organizasyonda en çok yararı sunabilecek yapıda mevcut olur, kaynak bu bilgiyi kendi kullanımı için geliştirmiştir ve bilginin tam olarak hangi parçasının bilgiyi elde eden firmadaki çeşitli insanlar için en önemlisi olduğunu bilmeleri muhtemel değildir.²⁵⁸

Bilgi bir kere kapsam veya problemin ışığında sürece sokulduğunda, organizasyon tarafından direkt olarak kullanılabilir olan anlam çıkarılmakta ve/veya ileriki kullanım için

²⁵⁷ Budak, a.g.m., s. 9.

²⁵⁸ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 224.

depolanmaktadır. Bilginin depolanmasındaki önemli nokta, depolama mekanizmasının sürekliliğidir; “Bilgi ileride geri çağırılma için gerekli olduğunda mevcut olabilecek midir? ”

Bilginin kodlanıp yazılabilir olmasından dolayı depolanması sadece bireylerin hafızalarında saklanmasından daha kalıcı olacaktır. Hafızalarda depolanan bilgiye ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilme muhtemelen zor olabilmektedir. Organizasyonel öğrenmenin ana prensibi, organizasyonel hafızanın bireylerin hafızalarının toplamının yerini almasıdır, bilginin fazlalığı, deneysel bilginin tekrarı ve kopyası kazara hafıza erozyonuna ve bilgi tüketilmesine direnmek, karşı koymak için değerli özellik haline gelir.

Bilginin ileride organizasyonda yayılabilmesi için, bilgiye ulaşma gereksiniminde olan kişilerin bilginin varlığını ve onu nasıl geri çağırabileceklerini bilmeleri gerekmektedir. Eğer bilgi geniş çapta ulaşılabilir değilse veya bilgiye başvurmayı koordine edecek belirli bir mekanizma mevcut değilse, bilgiye ihtiyaç duyanlar onun varlığını veya bilgiye nereden ulaşabileceklerini bilemeyebilirler.²⁵⁹

Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin olası tek yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçmektedir.²⁶⁰

- *İçsel Gelişim Yolu İle Bilginin Elde Edilmesi Metodu:*

Temel yetkinliği, bilginin içsel gelişimi ile oluşturmada ve zenginleştirmede aynı insanlar veya gruplar tüm öğrenme sürecinde sorumlu olabilirler. Teknolojik bir temel yetkinlik durumunda, bunun küçük bir laboratuvar departmanı olması muhtemeldir. Bu insanlar bilgiyi sadece elde etmez aynı zamanda bunu gruplarında sürece de sokarlar, bilgiyi ya yazılı formda yada basitçe kolektif olarak hafızalarında depolarlar ve istedikleri her an geri çağırabilirler.²⁶¹

İşletmede sürekli geliştirme kültürünün oluşabilmesi ve bu kültürün geliştirmesi amacıyla firmaların süreçlerde pozitif yönde değişimler sağlamak için gerekli zihinsel hazırlıkları veya eğitimleri sağlaması gerekmektedir.

Örneğin; iş görenlerin etkili takım çalışmaları, beyin fırtınası, proje yönetimi, istatistiksel analiz araçları gibi konularda eğitilmeleri gerekmektedir. Bu değişim ve geliştirme bir defaya özgü olmayacak, süreklilik arz etmesi için bu kurumsal bir kültüre

²⁵⁹ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 225.

²⁶⁰ Barca, “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, <http://www.bilgiyonetimi.org>.

²⁶¹ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 226.

dönüştürülecektir. Buna en güzel örnek; Japon şirketlerinin son kırk yılda ürün kalitesinde sağladıkları sürekli gelişme veya ilerlemeleri gösterilebilir.²⁶²

Mevcut bir temel yetkinliği arttırmada bu çok etkili bir yol iken, organizasyonda grubun dışındakiler temel yetkinliğe yapılan katkıyı ve yeni bilgiye nasıl ulaşılacağını bilmek durumundadırlar. Örneğin; üretim yeni ürün teknolojileri ile yeni üretim teknolojileri arasında direkt olarak bağlantı kurmalıdır ve pazarlama teknoloji için spesifik ürün fırsatları tanımlamada yeni gelişimlerin farkında olmalıdır. Çok uluslu işletmelerde bilgiyi uluslararası sınırlar ötesinde paylaşmak, faaliyetleri dünya çapında geliştirmek için önemli bir konudur. Ulusal bir işletmedeki bir yenilik sadece dünya çapında faydalı olmayabilir, onu geliştiren faaliyete göre bir diğerinde daha fazla değere sahip olabilir. İçsel gelişim, organizasyon dışına hiçbir bilgi akışı olmadığından dolayı, çok zımni olan bir temel yetkinlik oluşturmada en uygunu olabilir. Bununla beraber, tüm öğrenme süreci küçük bir insan grubu arasında olduğundan, eğer organizasyondaki diğer kişiler yaratılan bu bilgiden habersiz veya farkında değiller ise firmalar asla bu yolla oluşan temel yetkinlikleri aktifleştirmemelidirler. Bu nedenle; eğer bilgi hazır ve geniş bir şekilde ulaşılabilir değilse, ilgili bölümler tarafından organizasyonda temel yetkinliği arttırmak için sürece sokulmaz.

Bilgi eğer organizasyonda sistematik olarak paylaşılmaz ise veya kodlanmış bir formatta uygunca saklanmaz ise personel giriş çıkışları ve yeni organizasyon yapılanmalarında kaybedilebilir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, bir temel yetkinliğe sahip olmak basitçe o organizasyonun rekabet avantajına sahip olabileceğini de garanti etmemektedir. Eğer bu temel yetkinlik müşterilere üstün nitelikli değer sağlayacak hizmet veya ürünlere dönüşecek ise firmadaki farklı sayıda fonksiyonlar temel yetkinliği bilip, ilaveler yapmalıdırlar.²⁶³

Öğrenen organizasyonların kurulabilmesi için, her şeyden önce, örgüt yaptığı faaliyetleri bilmeli, rasyonel ilkeleri uygulamalı ve analiz edebilecek alt yapıya sahip olmalıdır. Öğrenen organizasyondaki herkes, sorun çözümüne katılımcı olarak katkıda bulunmakta, bu durum, onların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.²⁶⁴

²⁶² Barca, "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", <http://www.bilgiyonetimi.org>.

²⁶³ Helleloid ve Simonin, a.g.m., ss. 226-227.

²⁶⁴ Budak, a.g.m., ss. 2-3.

- Destekli İçsel Gelişim Yolu İle Bilginin Elde Edilmesi Metodu:

Dışarıdan diğer bireyler veya gruplar, temel yetkinliğe katkıda içsel gelişime destek olduklarında, organizasyondaki bireylerin yeni gelişimlerle ve bilginin süreçlenmesiyle ilgili farkındalıkları artacaktır. Geliştirme takımıyla çalışan danışmanların organizasyon ile bağlantıları olabilir ve yeni bilginin organizasyonun diğer alanlardaki ihtiyaçlarına güven vermesine yardımcı olur. Bu anlamda, danışmanlar bilgi yayılımında kolaylaştırıcı temsilci rolünde olmaktadır. Ayrıca, dış kaynaklar hem içsel gelişime hem de temel yetkinliğe katkının dağıtımında yardımcı olurlar. Aynı danışmanlar ileride belirli bir konu için organizasyona yardım amacıyla tekrar getirilirse, danışmanların organizasyon için geliştirilmesi ekonomik olmayan bir uzmanlık sağlamaları veya organizasyon ile ilgili uygun bilgiye sahip oldukları tartışmalıdır. Bu durumların ikincisi için, organizasyon ileride bu aynı danışmanların mevcut olmayacağı potansiyel sonuçları ve de bunun ileride temel yetkinlik artırılmasını nasıl etkileyeceğini dikkate almalıdır.

Çoğu organizasyonlar yönetsel becerilerini geliştirmek için üniversitelerin eğitim programlarından yararlanmaktadır. Ancak kimi zaman kursta öğretilen bilgileri etkili ve verimli bir şekilde uygulayamayacak olan pozisyondaki yöneticiler gönderilmektedir. Bilginin organizasyondaki üyeler tarafından elde edilmesine rağmen onu en iyi kullanacak olan personel tarafından işlenmediğinden ve diğerlerinin ulaşabileceği şekilde saklanmadığından dolayı, bu tarz bir destekli içsel gelişim tüm organizasyona pek fayda sağlamamaktadır.²⁶⁵

- Pazardan Bilgi Elde Etme Metodu:

Temel yetkinlik pazardan bilgi edinimiyle artırıldığında, bilginin organizasyonda nasıl işlendiği, saklandığı ve geri çağrıldığı, organizasyonda tedarik sürecinde kimlerin yer aldığına veya kimlerin bu anlaşma hakkında bilgi sahibi olduğuna bağlıdır. Eğer çeşitli fonksiyonel alanlarda geniş sayıda bireyler araştırmada görüşme veya izleme faaliyetlerinde yer aldıysa, o halde temel yetkinliğe yapılan katkıyla ilgili bilgi genişçe elde tutulan ve kolayca ulaşılabilir bir bilgidir. Süreçte doğrudan yer alanlar neyin elde edildiğiyle ilgili derin bir anlayışa sahip olmalıdırlar. Bilginin pazardan elde edilmesi, organizasyonda az gelişmiş bir temel yetkinlik yönünü arttırdığında daha etkili olmaktadır. Temel yetkinlik ile hiç benzer olmayan bilgi zayıfça işlenir ve bu nedenle nispeten depolanıp, geri çağrılması daha zordur.

²⁶⁵ Helleloid ve Simonin, a.g.m., ss. 227-228.

Hakları patent ile satın alındığında, eğer patent organizasyonun sahip olduğu temel yetkinlik ile benzer bir teknoloji içeriyorsa, o halde organizasyon için bu bilgiyi özümsemek ve organizasyonda kullanmak daha kolay olacaktır.²⁶⁶

Bununla beraber eğer patent temel yetkinlik ile daha az doğrudan ilgili bir teknoloji içeriyorsa, o halde organizasyondaki bundan etkilenen tüm bireyler için patent sahibinden bir teknik destek anlaşması olmadan bu bilgiyi işlemek ve saklamak zor olur.

Örneğin; HP ilk olarak Graftek'ten mekanik mühendislik ürünlerinin hakkını satın aldığında, yazılımda önceden bilinmeyen önemli kalite problemlerinin olduğunu fark etti. HP ayrıca bu ürünü başarıyla satıp, destekleyecek yetişmiş insanlara sahip değildi. Ürünü pazardan çektikten sonra, HP ürünler için pazarı daha iyi ve dikkatli taramak, personelini eğitmek için önemli bir zaman harcadı.

Sözleşmeli anlaşmalar bilgi kazanımını organizasyon için mevcut kılmasına rağmen, içsel prosedürler ve teşvikler bilginin tamamen işlenmesi, saklanması ve geri alınması için hazır olmalıdır. Örneğin; üst yönetim bir pazar araştırması çalışması için anlaşma yaptığında ama ürün yöneticileri becerilerinin önemsenmediğini hissedersen ve araştırma yöneticileri bu çalışmanın yararını sorgularlarsa, o halde çalışmanın organizasyonun temel yetkinliğine katkıda bulunması olası değildir. "Burada yaratılmadı" sendromuna sahip organizasyonlar pazardan tedarik yöntemiyle verimli bir şekilde öğrenemezler çünkü bilgiye ulaşım başarıyla sağlansa bile, bilgiyi işlemek ve saklamak pek mümkün olmaz.²⁶⁷

- *Firmalar arası İşbirliği Yolu İle Bilginin Elde Edilmesi Metodu:*

İşletmeler, yeni pazarlara girmek, yeni teknolojiler edinmek veya yeni teknolojileri kısa sürede kullanılabilir hale getirmek, yeni ürün geliştirmek, üretim maliyetini düşürmek, sinerji yaratmak suretiyle tek başına elde edilecek başarıdan daha fazlasını elde etmek veya bazı ticari engelleri aşmak gibi nedenlerle "stratejik ortaklıklar veya birlikler" oluşturmaktadır.

Her stratejik ortaklık esasında, diğer partnerin temel yetkinliklerine, tasarım becerilerine, üretim teknolojisine, dağıtım ve pazarlama bilgisine, stratejilerine bakma fırsatı vermektedir.²⁶⁸

Temel yetkinliğin işbirlikçi anlaşmalar ile artırılması için öğrenmenin anlaşmanın ardındaki amaçlardan biri olması gerekmektedir. Buna ek olarak, organizasyon etkili bir

²⁶⁶ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 228.

²⁶⁷ A.g.m., s. 229.

²⁶⁸ Koçel, a.g.e., s. 395.

öğrenme becerisine sahip olmalıdır. Öğrenme; anlaşmanın belirgin bir amacı, örtülü bir hedefi veya beklenen bir yan etkisi olabilmektedir. Bunun hem işbirlikçi anlaşmanın yapısı için hem de personelin görevi için önemli göstergeleri vardır .Anlaşma yapılandırılmalıdır, böylece işbirliğinde direkt olarak yer alan personel, bilgiye işbirlikçilerinden ulaşabilir ve bilgiyi işleyebilir. Organizasyondaki işbirliğinde direkt olarak yer almayanların da işbirliğindeki bu bilgiye ulaşmaları, işlemeleri ve saklamaları önemlidir. Organizasyonun ileride bu bilgiyi geri çağırması ve çeşitli uygulamalarda kullanması için işbirliği ile direkt bağlantısı olmayan gruplarda bu bilgiyi depolaması gereklidir.

Temel yetkinliği arttırmayı öğrenmek çoğunlukla işbirliğinin ikincil hedefidir, öncelikli hedefi ise bazı somut araştırma, üretim, risk paylaşımı veya pazarlama amacıdır. Bu nedenle, işbirliğinde direkt yer alan kişi, bilgiyi işbirliğinden organizasyonun geri kalanına transfer etmektense, öncelikli amacı başarmaya daha fazla odaklanabilir. Uzun dönemli işbirliklerinde, işbirliğinde direkt yer alan bireyler sadakatlerini ana organizasyonlarından, işbirliği yaptıkları ortağa doğru kaydırabilirler. Diğer durumlarda ise, işbirliği yapılan ortak işletme tarafından alınan yeni personel ana firmanın hedeflerine hizmet edebilecek gerekli teşvik ve motivasyondan yoksun olabilir.²⁶⁹

Yanlış seçilen bir partner, ortak anlayışı içinde olduğu firmaya rakip hale gelebilir. Nitekim başta Japon firmaları olmak üzere Uzakdoğulu firmaların rekabet güçlerinin artmasında, Amerikan firmalarıyla geliştirdikleri partnerlik olayının bu yönünün önemli rol oynadığı bilinmektedir.

Bir firmanın çeşitli avantajlar elde etmek amacıyla stratejik ortaklık kurması ve arkasından bu ortaklık oluşturduğu partnerlerinin kendisine rakip haline gelmesi olayı firmaların “yeteneklerini kaybetmeleri-*being deskilled*” veya “içlerinin boşalması-*hollowing out*” kavramlarıyla ifade edilmektedir.

Burada önemli olan partnerlerin niyetleri ve uzun dönemli vadeli amaçlarıdır.Eğer yanlış bir partner seçilirse, stratejik ortaklıkların en önemli sakıncası, bu “kendine rakip yaratma”, “firmanın içinin boşalması” veya “yeteneklerini kaybetme” olayıdır.

Bu nedenle, stratejik ortaklık geliştirmek isteyen firmalar kendi temel yetkinliklerini çok iyi korumalıdır.²⁷⁰

²⁶⁹ Helleloid ve Simonin, a.g.m., ss. 229-230.

²⁷⁰ Koçel, a.g.e., s. 396.

- *Birleşme veya Satın Alma Yolu İle Bilginin Elde Edilmesi Metodu:*

Temel yetkinlik oluşturulduğunda ve birleşme veya satın alma yoluyla arttırıldığında, satın alınan firmanın organizasyonun geri kalanına ne kadar iyi entegre olduğu bilginin verimlice işlenmesi, saklanması ve geri çağrılmasında önemli bir etkiye sahip olacaktır.

Eğer işletmeler tamamen entegre olmamış ise, kazanılan bilgi tamamen, satın alınmış olan organizasyonda kalacaktır, ana organizasyon tarafından işlenip, saklanmayacaktır. Satın almadan sonraki işgücü devri eğiliminden dolayı, bilgi kimi zaman temel yetkinliği arttırmak için verimli bir şekilde kullanılmadan yok olabilmektedir.

Entegrasyonu çabuklaştırmaya çalışmak, satın alınmış olan işletmeyi dağıtabilir, kazanılan yetkinliğin devam eden gelişimini yavaşlatabilir ve potansiyel olarak işgücü devri sürecini hızlandırabilir. Bu nedenle, bilginin paylaşılması ve öğrenmenin kolaylaştırılması için, firmaların yeterince entegre olmasında bir dengeye ulaşılmalıdır. Bir firmanın satın alınmış olan işletmeden kendi yetkinliğini oluşturması için, satın alınan firmadan bilgiyi işleyip, saklayıp, geri çağırabilmelidir veya kendisi düzenli olarak ondan bilgiyi geri alırken, satın alınan işletmeye de kendi temel yetkinliğini yaratma iznini vermelidir.²⁷¹

Bilgi kazanımı metotları ile ilgili yukarıda bahsedilen önemli noktalar, aşağıdaki tabloda özet olarak incelenmektedir.

²⁷¹ Helleloid ve Simonin, a.g.m., ss. 230-231.

Tablo 3.1. Bilgi Kazanım Metotları

Bilgi Kazanım Metodu	İşsel Gelişim	Destekli İşsel Gelişim	Pazardan Tedarik	Firmalar arası İşbirliği	Birleşme ve Satın Alma
Tanım	Mevcut yetkinlikleri arttırmak için firmanın işsel yeteneklerine güvenmektedir.	Firma yetkinliklerini geliştirmede diğer firmalar veya danışmanların desteğinden yararlanır.	Pazardan belirli bilgi veya beceriyi satın almaktadır.	Yetkinliği içselleştirmek, arttırmak, oluşturmak için diğer firmalar ile işbirliği yapılır.	Arzu edilen bir yetkinliğe sahip olan başka bir firma satın alınmaktadır.
Genel Kullanım	Ar-Ge, Teknoloji, Müşteri Bilgisi	Pazarlama, İnsan Kaynaklarını Geliştirme	Patentler, taseronlar	Ar-Ge, Konsorsiyum, Yabancı pazarlara giriş	Yeni işler, çeşitlendirme
Süreç için İşaretler	Yeni bilgi firmadaki çeşitli bireyler için anlaşılabilir ve ulaştırılabilir olmalıdır.	Dış kaynaklar; firmadaki doğru kişilere ulaştırılabilir, güvenilir ve kabul edilebilir olmalıdır.	Bireylerin kazanılan bilgiyi derinlemesine anlama ve tamamen ulaşılabilir gereklilikleri vardır.	Öğrenme işbirliğinin bir amacı olmalıdır ve doğru insanları içermelidir.	Entegrasyon gerekliliği ile satın alınan firmadaki yetkinliğin yok olması riskini dengelenmelidir.
Depolama ve Geri Çağırma için İşaretler	Aynı insanlar bilgiyi elde etmeli, saklamalı, işlemeli ve kodlamalıdır. Kaybı engellemek için depolama işlemi kopya edilmeli ve bilgi diğerleri tarafından tanımlanabilir olmalıdır.	Bilginin firmada saklandığı kesin olmalıdır çünkü dış kaynağa her zaman dönmek zor ve pahalı olmaktadır.	Bilgi genellikle tekrar tekrar biçimlenebilir olmalıdır. Firma tekrar ana kaynağa gitmek zorunda kalmamalıdır.	Depolama sadece işbirliğinde değil ana firmada da oluşmalıdır.	Ya satın alınan firma entegre olmalıdır yada satın alan firma, satın aldığı firmanın bilgi tabanına ulaşılabilir olmalıdır.
Avantajlar	Rakipler için taklit veya kopya edilmesi zordur.	Uzmanlık alanlarına girilir, spesifik yetenek ve geniş deneysel bilgi tabanından yararlanır.	Çok geniş çeşitli yeni bilgiye ulaşılır ve diğerlerinin neler yaptığının da farkında olunur.	Zımnî bilgi transferi, sinerjik bilgi yaratmak risk paylaşımı, rakipleri kontrol etme.	İşpatlanmış bir deneyim birikimine sahip fonksiyonel bir organizasyon elde etme.
Kısıtlamalar	"Burada yaratılmadı" sendromu, firmanın yetenekleri ile kısıtlama, yetkinlik tuzakları	Her rakip için mevcut olma, bilgi yokluğuna neden olma, bağımlılık tuzağı	Rakiplerin eşit ulaşım hakkı vardır.	Fırsatçı ortaklar için zayıftır, uygun işbirlikçileri her zaman mevcut olmayabilir, kültürler arası çatışma olabilir.	Firmayı yok etmeden spesifik bilgiye ulaşmak ve entegre olmak zor olabilir, varlıklar için fazla ödeme riski olabilir.
Temel Yetkinliği Arttırmada Bu Metodu Kullanan İşletmelerin Önemli Mücadeleleri	Yaratıcılığı ve yeni fikirleri cesaretlendiren, dış güçlere ve ilhama kapalı olmayan bir kültür ve atmosfer geliştirilmesi.	Belirli ihtiyaçları gidermede hangi kaynakların en iyi olduğunun bilinmesi, bağımlılıktan kaçınılması, desteğin ücretlendirilmesi	Pazarın etkili şekilde taranması, değerler rakiplerden önce tanınması, bilginin ücretlendirilmesi	Ortak seçimi, görüşme, firmalar arası iyi yönetim ilişkileri, ne zaman ayrılacağına bilinmesi, işbirliğinin ve rekabetin dengelenmesi	Kültürel çatışmalar, personel devri, ana firmaya değer katmayan bölümlerin ne yapılacağı sorunu, hedeflenen kaynaklara entegre olma.

Kaynak: Duane Helleloid ve Bernard Simonin, (1994), "Organizational Learning and a Firm's Core Competence", **Competence Based Competition**, Gary Hamel ve Aime Heene (der.), John Wiley&Sons: England, ss. 232-233.

3.2. Temel Yetkinlik Tabanlı Stratejilerde Dış Kaynaklardan Yararlanma : (Outsourcing)

3.2.1. Outsourcing : Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Genel Esası

Bilgi çağı organizasyonlarında görülen bir yönetim uygulaması da “outsourcing” yani dış kaynaklardan yararlanmadır. Burada sözü edilen ortaklık hukuki anlamda olmayıp, değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır.

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri; temel yetkinliklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir “outsourcing” veya “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetkinlik ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri; başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta hem de yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.²⁷²

Outsourcing’in detaylarını görmek için bu yapının üç bölümünü de analiz etmek gerekmektedir.

- Outside (dış) ; firmanın kendi dışından değer yaratması anlamını taşımaktadır. Bu dış perspektif ile firmanın sınırları daha ilgi çekici hale gelmektedir. Sınırları olmayan bir organizasyon düşüncesi, değer yaratmak ve değer katmak için dış partnerlerin entegre olmasıdır. Bunun sonucunda stratejik ağlar oluşmaktadır. Tedarikçi katılımı firmanın Ar-Ge stratejilerinde merkez eleman haline gelmektedir.

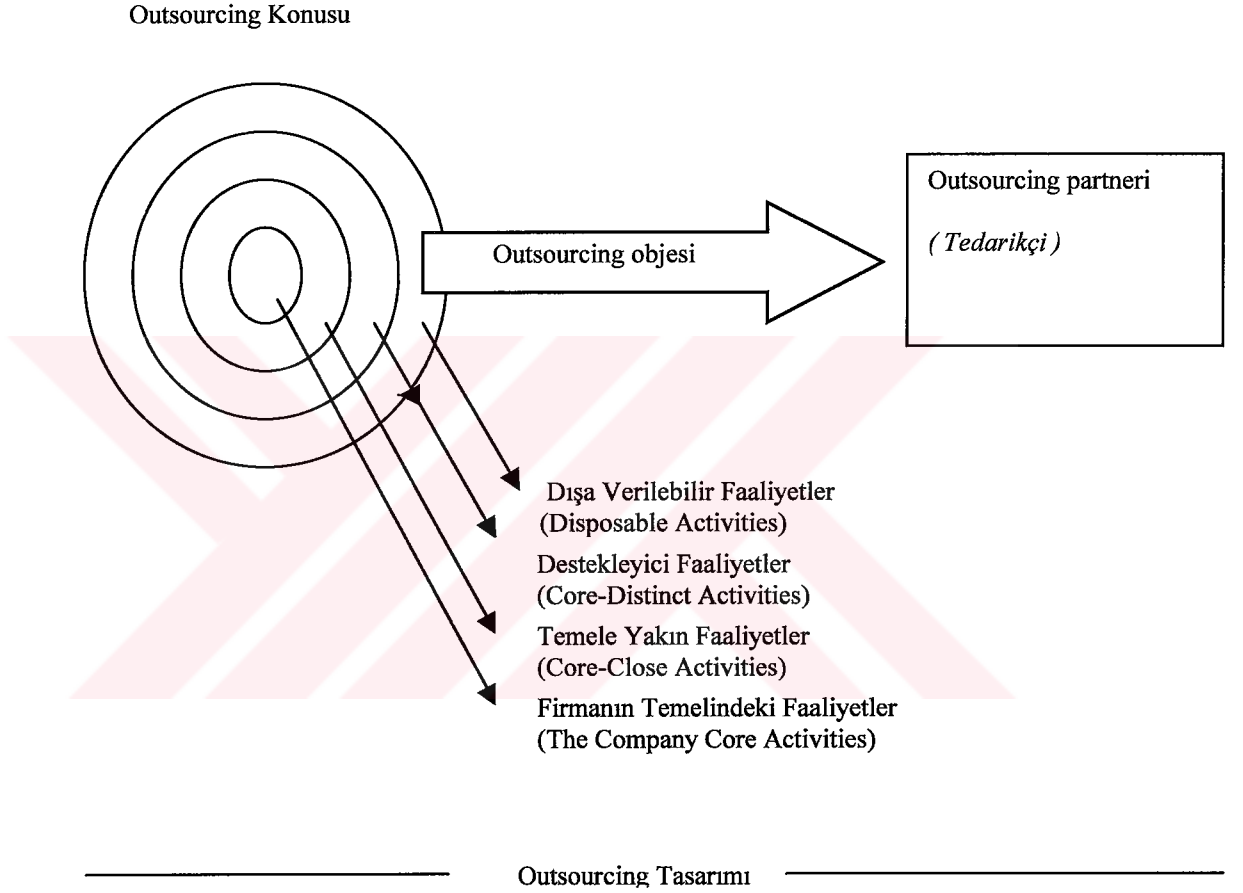
- Bu dış odaklanma kendi içinde sona ermemekte, dış kaynaklarda stratejik perspektif anlamını taşımaktadır. Kaynak Yaklaşımında da ifade edildiği gibi, firma kaynakların ve bilginin karışımı olarak görülmektedir. Bu kaynakları dış çevreden sağlamadan, işletmenin rekabette kalıcı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi mümkün görünmemektedir.

Rekabet avantajları elde etmek için kaynak pazarlarını analiz etmek tedarik yönetiminin işidir. Bu nedenle de; satın alma, tedarikçi yönelimli strateji sergileyebilmek için uygun araçlar geliştirmelidir.

²⁷² Koçel, a.g.e., ss. 390-391.

• Bu dışsal kaynakların neler olduğunu bilmek de yeterli olmamaktadır. Bu kaynaklar, firmanın rekabetçi pozisyonunu güçlendirmesi için firma tarafından ve firma için kullanılmalıdır. Tedarik zinciri yönetimi, firmaların bu kaynakları amaçları doğrultusunda işletebilmesine imkan veren bir yaklaşımdır.²⁷³

3.2.2. Genel Outsourcing Modeli



Şekil 3.3. Genel Outsourcing Modeli

Kaynak: Ulli Arnold, (2000), “ *New Dimensions of Outsourcing : A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept*”, **European Journal of Purchasing & Supply Management** , Vol: 6, s. 24.

²⁷³ Ulli Arnold, (2000), “ *New Dimensions of Outsourcing : A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept* ”, **European Journal of Purchasing & Supply Management** , Vol: 6, ss. 23-24.

Outsourcing modeli şekilde görüldüğü gibi; outsourcing konusu, outsourcing nesnesi, outsourcing partneri ve outsourcing tasarımı olarak dört temel elemandan oluşmaktadır.

Outsourcing konusu; outsource edip etmemeyi planlayan ekonomik bir kavramdır ve stratejik outsourcing kararını vermelidir. Outsourcing nesnelere; outsource edilebilecek süreç veya süreç sonuçlarıdır.

Firmanın faaliyetleri ise dört başlıkta incelenmektedir :

- Firmanın Temelindeki Faaliyetler (The Company Core Activities) : Firmanın varlığı ile gerekli olarak bağlantılı tüm faaliyetleri ifade etmektedir.
- Temele Yakın Faaliyetler (Core-Close Activities) : Firmanın temel faaliyetleri ile doğrudan ilgili olan faaliyetleri ifade etmektedir.
- Destekleyici Faaliyetler (Core-Distinct Activities) : Firmanın temel faaliyetlerini destekleyen faaliyetlerdir.
- Dışa Verilebilir Faaliyetler (Disposable Activities) : Genel olarak dışarıdan elde edilebilir faaliyetler arasında ayırım yapılmalıdır.

Sektörel perspektiften outsourcing objesi, pazarlama işleyişi ve pazara sızma derecesi ile yakından ilgilidir. Outsourcing partnerleri ise, outsourcing için dikkate alınan faaliyetler için tüm olası tedarikçilerdir.²⁷⁴

3.2.3. İşlem Maliyeti Perspektifinden Outsourcing Objeleri

Bu tür maliyetler; tedarikçileri değerlendirme, görüşme, kontrol fonksiyonları gibi faaliyetlerden doğmaktadır. Bu maliyetler sadece pazarda değil ayrıca hiyerarşide de görülmektedir. Eğer bir firma yeni buluş yapmak ve çalışanlarının verimliliğini kontrol etmek için bir sistem yürütmek durumundaysa, o halde hiyerarşik maliyetler kaçınılmaz olmaktadır. Buradaki temel düşünce, her bir işlem için en az maliyetle bir yönetim yapısı bulmaktır. Bu nedenle, işlemlerin özelliklerine daha derinden bakmak gerekmektedir. Williamson'a göre; özellik, işlemin en önemli yönüdür. Özellik, varlık özelliğine işaret ettiği kadar insan sermayesi özelliğine de işaret etmektedir. Yüksek özelliğe sahip mallar ve hizmetler, yüksek maliyetler olmadan diğer işlemlerde kullanılamaz.

²⁷⁴ Arnold, a.g.m., ss. 24-25.

Düşük özellikli nesnelere, dış outsourcing tasarımıyla idare edilebilmektedirler. Düşük özelliğin anlamı, işlem partneri ile az bir bilgi değişiminin olmasıdır. Dış outsourcing partnerleri talepleri toplayabilir, ürünler ve hizmetlerin değişimi sırasında, öncesinde ve sonrasında çok daha fazla bilgi değişimi olmaktadır. Sonuçlar son derece yüksek pazar işlem maliyetleridir. Geniş ölçek etkilerini fark etmek mümkün değildir çünkü sadece az sayıda veya belki de sadece bir tane müşteri mevcuttur. Bu işlemler için insourcing kurmak daha mantıklıdır. En yüksek özelliğe sahip mallar ve hizmetler, firmanın temel yetkinliklerine dayalıdır. Firma insourcing'ı tam sorumluluğu ve kontrolü altında tutmalıdır.²⁷⁵

3.2.4. Temel Yetkinlikler Perspektifinden Outsourcing Objeleri

Özellik; bir işlemin stratejik önemi ile yakından ilgilidir. “Hangi işlemler firma için stratejik öneme sahiptir?”, “Bir araba üreticisi için motor üretimi stratejik öneme sahip midir?”, Micro Compact Car (MCC) kendi lüks arabaları için motoru kendileri üretmez, mühendislik ve üretimin hepsini tamamen Daimler Chrysler'a outsource etmişlerdir.

Temel yetkinlikler yaklaşımı bu soruları cevaplamaya çalışmaktadır. Bunun ana düşüncesi sadece temel yetkinlikler olarak dikkate alınan malların ve hizmetlerin içsel olarak yani insourcing ile üretilmesi gerektiğidir.

Rekabet avantajı kazanmak için, ürün ile ilgili kaynaklar ve bilgi (know-how) az bulunur olmalıdır. Rakiplerin taklit etmelerine karşı onu korumak mümkün olmalıdır. Böylece rekabet avantajı sürdürülebilmektedir.

Eğer bu kaynaklar çeşitli amaçlar için kullanılabilir olursa, temel yetkinlik olurlar. Bu temel yetkinliklerin de firma içinde kalarak, outsource edilmemeleri gerekmektedir.

Örneğin; Mercedes Benz yüksek kaliteyi, yüksek güvenlik standartlarıyla üretebilmektedir. Bu özellik müşteriler tarafından tanınmalıdır. Sürücüler kaza durumunda daha iyi korunmayı beklerler. Fakat “güvenlik” üretimi ve mühendisliği sadece Mercedes Benz bu bilgiyi A sınıfı gibi yeni ürünlere dönüştürebildiği için temel yetkinlik olmaktadır.²⁷⁶

²⁷⁵ Arnold, a.g.m., s. 25.

²⁷⁶ A.g.m., ss. 25-26.

3.2.5. Bütünleştirilmiş Outsourcing Modeli

İşlem maliyeti ekonomisi ve temel yetkinlikler yaklaşımı birlikte outsourcing kararları için genel bir model geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

Yönetim outsourcing objelerinde üç soruya cevap verebilmelidir.

- “*Bu faaliyet yüksek özellikli mi?*” Eğer öyleyse, doğal olarak iletişim ve anlaşma için çok yüksek pazar işlem maliyetleri mevcuttur. Ekonomik olarak; böyle bir faaliyeti outsource etmek mantıklı değildir.

- “*Bu faaliyet stratejik öneme sahip midir?*” Bazen, düşük özellikli faaliyetleri outsource etmek faydalı değildir çünkü firmanın varlığını sürdürebilme becerisi için oldukça önemli olabilir. Bu stratejik önemin kesin ve somut fikrini anlayabilmek için aşağıdaki soruları cevaplamak gerekmektedir.

- “*Bu faaliyet bir temel yetkinlik mi?, Rekabet avantajının bir parçası mı?*”
“*Rekabetçi olmaya yardımcı oluyor mu veya rekabetçiliğe hiçbir katkısı yok mu?*” Rekabetçi katkıya sahip olmayan faaliyetler tipik olarak outsourcing adaylarıdır. Katkı derecesinin yüksekliğine göre, dış outsourcing’ten iç outsourcing’e ve insourcing’e doğru adım adım ilerlemektedir.

Bu üç soruya verilecek cevaplar, optimal outsourcing tasarımı elde etmeye yardımcı olmaktadır. İşlem maliyeti ekonomisi ve temel yetkinlikler yaklaşımının tavsiyeleri birbirine benzemektedir. Aslında, bu yaklaşımlar birbirini mükemmel derecede tamamlamaktadır. Diğer yandan, işlem maliyeti ekonomisi kısa dönemlidir ve sadece maliyet tabanlı yaklaşımdır. Bunun stratejik önemi ise, işlem kalitesi olarak uygulayarak, uzun dönemli bir perspektif ilave edebilmemizdir. Bu stratejik önem; temel yetkinlikler yaklaşımında formüle edilen rekabetçi katkı derecesi ile açıkça tanımlanabilmektedir.²⁷⁷

Şekil 3.3. buna genel bir bakış sunmaktadır. Aslında, yüksek özellik ve temel yetkinliklerin doğrudan birbirleriyle ilgili olması gerekmez.

Williamson, özelliğin bir elemanı olarak “marka ismi sermayesi”ni eklemiştir. Buna göre; pazarlama ve markalama bir temel yetkinlik olmalıdır. Tabi ki, özellik ve temel yetkinlik arasındaki bu bağlantı basitleştirilmiştir, fakat outsourcing kararı için tavsiyeler açık

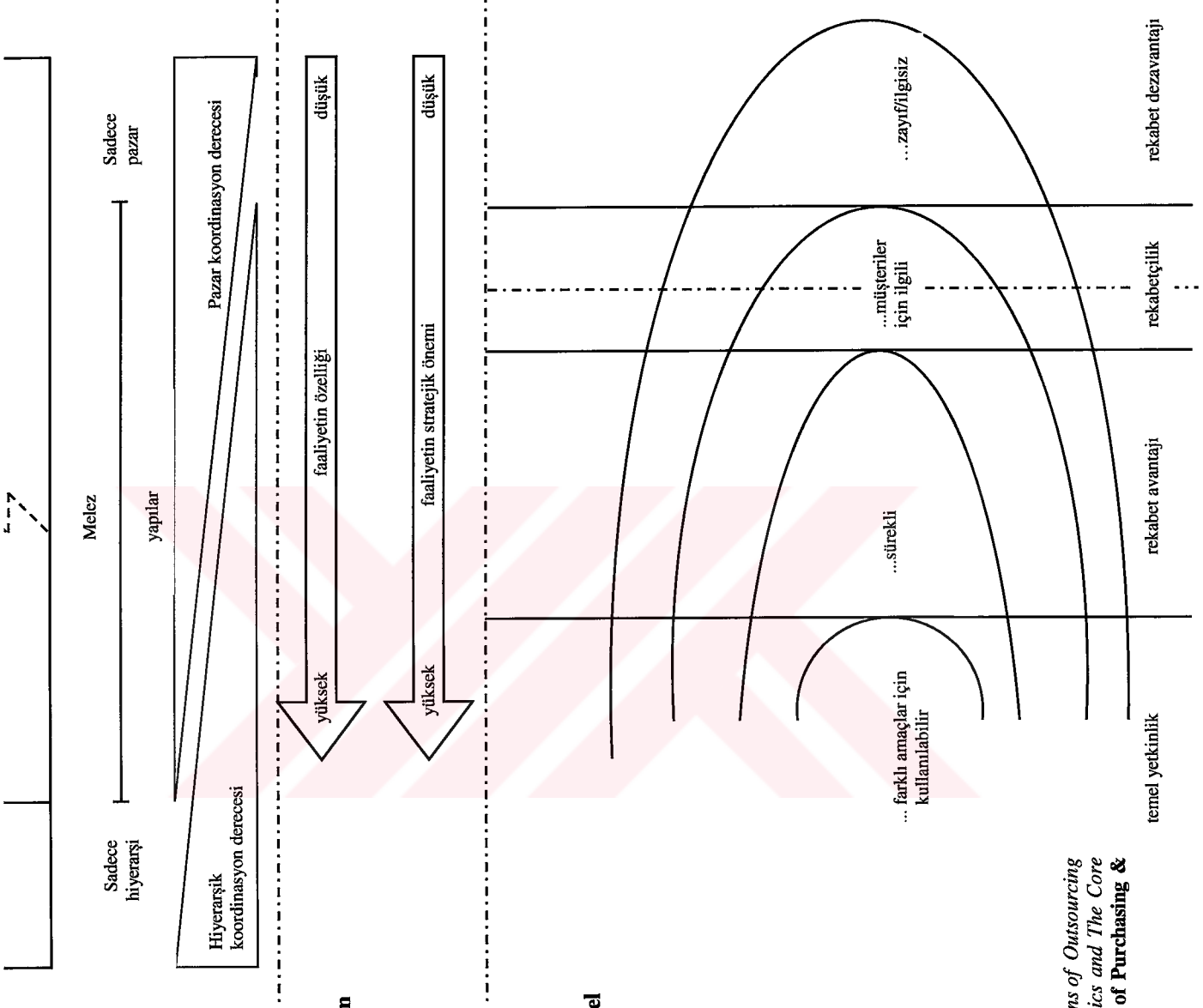
²⁷⁷ Arnold, a.g.m., ss. 26-27.

ve bağdaşabilir olmalıdır. Bu durumda pazarlama ve tedarik yöntemi dışındaki tüm faaliyetlerin outsource edilmelidir.

Stuttgart Üniversitesi modeli deneysel olarak değerlemiştir. Daha detaylı bilgi elde etmek için, Bölgesel Ticaret Odası (IHK) Stuttgart bölgesinde outsourcing üzerine bir çalışma yapmıştır. 3000'den fazla firmaya anket gönderilmiş, 399 firma yanıt vermiştir. Bu firmaların; 338'i sektör, 61'i hizmet firmasıdır. Sonuçlar 1996'da yayınlanmıştır. Çoğu firmalar; güvenlik hizmetleri veya destek tedarik hizmetleri gibi "Destekleyici Faaliyetler" (core-distinct activities) ve "Dışa Verilebilir Faaliyetler"i (disposable activities) outsource etmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre de; çoğu firma, outsourcing faaliyetlerinden başarılı sonuçlar elde etmiştir.²⁷⁸

²⁷⁸ Arnold, a.g.m., s. 27.

Outsourcing alternatifleri



Outsourcing tasarımı için işlem maliyeti ekonomisine dayalı öneri

Outsourcing tasarımı için temel yetkinliklere dayalı öneri

Mevcut Kaynaklar ve Bilgi

Kaynak: Ulli Arnold, (2000), "New Dimensions of Outsourcing A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol: 6, s. 25.

3.2.6. Outsourcing'in Organizasyon Yapısına Etkileri

Temel Yetkinlik Yaklaşımı beraberinde Outsourcing uygulamasını ve bu da Network-Şebeke Organizasyonlarını getirmiştir.

İşletmeler kendi temel yetkinlikleri üzerine yoğunlaştıkça outsourcing artmakta, outsourcing arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler daha küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder, karar verir hale gelmektedirler.²⁷⁹

Temel yetkinlikler dikey bütünleşmenin bir başka ifadesi değildir. Temel yetkinlik kavramı, bir firmanın sattığı her şeyi kendisinin üretmesi gerektiği gibi bir anlamı içermez. Örneğin; Canon kendi temel yetkinlikleri konusunda çok açık bir fikre sahip olmakla birlikte, fotokopi makinelerinde kullandığı parçaların %75' ini başkalarından almaktadır. Bir firmanın kontrol etmesi temel yetkinlikler, müşteri değerine en büyük katkıyı yapan yetenekler olmalıdır. Nike sattığı ünlü spor ayakkabılarının dikişini kendisi yapmaz ama lojistik, kalite, tasarım, ürün geliştirme, dağıtım ve satış gibi yetenekleri kontrolünde tutar.²⁸⁰

İşletmeler outsourcing ve yalın organizasyona gitme çabalarının sonucu yapı olarak küçülmeye başlamışlardır. Bu küçülme sonucu daha önce kendi bünyelerinde yürüttükleri pek çok iş ve faaliyet, başka işletmelerden alınmaya başlamıştır. Kendilerinden hizmet alınan bu dışarıdaki işletmeler, konularında temel yeteneği olan işletmelerdir. Böylece bu gelişme, işletmeleri, kontratlarla birbirine bağlanan birimler topluluğu haline, yani bilinen ismi ile şebeke haline getirmiştir. Bu durum mükemmelliğe doğru gidişte önemli bir adımdır.²⁸¹

Şebeke oluşturacak tarzda işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi yeni bir organizasyon yapısı oluşturduğu gibi; bu düzenleme outsourcing, temel yetkinlikler ve yalın yönetim gibi diğer uygulamalarla birlikte gelişmektedir. Yani bunlardan ayrı düşünmek mümkün değildir.

Şebeke organizasyon yapısı yakından incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da outsourcing uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir.

Şebeke organizasyonun önemli bir özeliği de, daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.

Şebeke organizasyonların ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması ve

²⁷⁹ Koçel, a.g.e., s. 390.

²⁸⁰ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 231.

²⁸¹ Koçel, a.g.e., s. 443.

işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması (temel yetkinlikleri), diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesi düşüncesidir.²⁸²

İşletmelerin temel yetkinliklerine odaklanarak, diğer işleri outsource etmeleri, bir başka organizasyon ve yönetim yapısı olan “*Sanal Organizasyonlar*”ı da karşımıza çıkarmaktadır.

Tam anlamı ile sanal organizasyon ağ yapısındadır. Bu ağ içindeki organizasyonlar, sahip oldukları temel yetkinliklerine göre bu ağ içinde yer almaktadır. Bu yapının en önemli özelliği, ucu açık bir yapı olması, yani sürekli olarak yeni işletmelerin bu yapıya girmesi, temel yetkinliklerini kaybeden işletmelerin ağdan çıkması şeklinde dinamik bir özellik göstermektedir.²⁸³

Bugün birçok sektörde dikey bütünleşmeden, *sanal bütünleşmeye* doğru bir yönelim vardır. Bir koalisyon yada şebekede yer alan firmaların her biri belli temel yetkinliklerde uzmanlaşmaktadır. Yöneticiler herhangi bir ürün yada pazarda rekabet edebilmek için gerekli yetenekler dizisini iyi bilmek zorundadır, ama bunların tümünü firma içinde birleştirmeleri hiç de gerekli değildir.

Bir firmanın bir sanal şirket şebekesi içindeki etkisi, gücü ve karları, her şeyden önce kendi temel yetkinliklerinin eşsizliğine ve görece önemine bağlıdır. Temel olan ve firmanın pazarlara ulaşmasına yardımcı olan bazı yetenekler özenle içeride tutulmalıdır. Neye sahip olmak, neyi dışarıya vermek gerektiği sorusunun yanıtını doğru verebilmek için, neyin temel yetkinlik olduğunu ve neyin olmadığını çok iyi bilmek gerekir. Hiçbir durumda, temel yetkinlik fikrini, temel olmayan etkinliklerle dikey bütünleşme için bir lisans olarak görmemek gerekir.²⁸⁴

Burada da incelediğimiz gibi; temel yetkinlik tabanlı stratejiler geliştirmek outsourcing faaliyetlerini de gerekli kıldığından dolayı; bu uygulamanın organizasyonların yapıları ve yönetimleri üzerine farklı etkileri mevcuttur.

Özellikle artan rekabet ve globalleşme ortamında, işletmeler temel yetkinlik tabanlı stratejileri ile farklı organizasyonel yapılar kazanabilmekte ve daha esnek, daha yalın hale gelebilmektedirler. Dolayısı ile çevrelerine ve rekabetçi faktörlere daha çabuk cevap verebilmektedirler.

Ayrıca, bazı faaliyetlerin outsource edilmesinden dolayı, hiyerarşik kademeler azalmakta, böylece işletme içi iletişim ve haberleşme ağı daha etkin bir hale gelebilmektedir.

²⁸² Koçel, a.g.e., ss. 394-396.

²⁸³ A.g.e., s. 446.

²⁸⁴ Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 231.

İşletmelerin gereksiz kademelerinden kurtulmaları sonucunda da, hantal bir yapı yerini *rightsizing* olarak adlandırdığımız doğru büyüklükteki bir yapıya bırakabilecektir.

Böylece, temel yetkinlik tabanlı stratejiler birbirleriyle bağlantılı olarak, zincirleme şeklinde organizasyonların yapılarına farklı etkilerde bulunmaktadır.

3.3. Rekabet Avantajı, Temel Yetkinlikler ve Organizasyonel Öğrenme İlişkisi ile İlgili Genel Değerlendirmeler

3.3.1. Rekabet Avantajı, Temel Yetkinlikler ve Organizasyonel Öğrenme İlişkisi

İş dünyasında, birbirleriyle ilgili olan üç kavram; temel yetkinlikler, organizasyonel öğrenme ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki hem yöneticiler hem de araştırmacılar için gittikçe artan bir şekilde ilgi çeken ve tam olarak keşfedilmemiş bir alandır. Bu konular ile ilgili çok şey yazılmasına rağmen, bu kavramlar arasında zaman zaman anlam açısından karışıklık olabilmektedir.

Temel yetkinliklerin sürekli olarak değeri artmakta ve rakiplere karşı geliştirilmektedir. Sürekli rekabet avantajı, organizasyonun en az bir tane, değişen pazar ve çevresel koşullara adapte olmasını sağlayacak bir bilgi veya deneyim olan temel yetkinliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, organizasyonlar sürekli öğrenmelidirler ve en ustalıkla öğrenenler temel yetkinliklerini arttırarak, rekabet avantajlarını devam ettirebileceklerdir.²⁸⁵

Temel yetkinlik; kolektif öğrenmeden sonuçlanan organizasyon uzmanlığını yansıtmaktadır. Temel yetkinlik; fonksiyonel alanlar, beceriler, teknolojiler ile yetenek ve kaynaklar kapsamında ele alınmaktadır. Çoğu yazarların, temel yetkinlik tabanı olarak teknolojik becerilere odaklanma eğilimlerine rağmen, diğer bilgi tabanlı beceriler veya deneysel varlıklar da temel yetkinliğin altında yatabilir. Organizasyonel kültür de bir temel yetkinlik ve sürekli rekabet avantaj kaynağı olabilmektedir.

Bir temel yetkinliğe sahip olan firma, değişen farklı pazar ve çevre koşullarına cevap verebilmekte ve rekabet avantajı sağlayan şekilde kaynaklarını konuşlandırabilmektedir. Bir temel yetkinliği geliştirmiş olmak, illaki rekabet avantajını da beraberinde getirmeyebilir. Organizasyon bu yetkinliğin en iyi nasıl kullanılabileceğini fark etmeyebilir veya bu

²⁸⁵ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 213.

yetkinliğin mümkün kıldığı fırsatlardan yararlanacak organizasyonel becerilere sahip olmayabilir.²⁸⁶

İşletmenin ekonomik anlamda kar elde etme amacı, rekabetçi çevrenin taleplerini, işletmenin temel yetkinlikleri ile bağlamaktadır. Sektördeki kritik başarı faktörleri, her işletmenin sektörde rekabet edebilmek için odaklanması gereken anahtar alanların olduğunu gösterir. Rakiplerinden daha fazla sürdürülebilir kar elde etmeyi arzulayan bir işletme, eğer burada kar elde etme temeli varsa, bu başarı faktörlerinin en azından bir tanesine rakiplerinden daha iyi odaklanmalıdır.

Bu anlamda; pazar, rekabet halindeki işletmenin hangi temel yetkinliklere sahip olması gerektiğini belirlemektedir. Benzer şekilde, pazarda rekabet avantajı geliştirmiş olan işletmeler de kendileri için hangi temel yetkinliklerin sürdürüleceğini önceden belirlemişlerdir. Bu, girişimcilik faaliyetinin oluşmayacağı anlamına gelmemektedir. Hiç bir girişimci var olmayan ihtiyaçlar için talep yaratamaz. Gelecekte rekabet avantajı getirecek olan temel yetkinlikler bugünkü temel yetkinlikler üzerine kuruludur.²⁸⁷

Rekabet avantajı, organizasyonun rakipleri tarafından eş değeri bulunmayan bir yüksek değeri müşterilerine sağlamasına imkân vererek, yüksek düzeyde bir performansa yol açmaktadır. Bir firma değer zincirini rakiplerinden daha iyi biçimlendirip, yararlanarak rekabet avantajı kazanabilir. Rekabet avantajı çoğunlukla temel yetkinliğin bir sonucuymuş gibi kimi zamanda yalnızca talihi rastlantısal olayların sonucu olabilmektedir.

Bu nedenle, ne bir rekabet avantajı illaki bir temel yetkinliğin sonucu olmaktadır ne de bir temel yetkinlik illaki rekabet avantaja yol açmaktadır. Zaman içinde sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olabilmek, firmanın sürekli kendini yenileyebilmesini ve temel yetkinliği veya yetkinliklerinden yararlanmasını gerektirmektedir. Bir noktada şans devre dışı kalacaktır ve sadece rekabet avantajlarını temel yetkinlikler ile güncelleyen ve zenginleştiren firmalar yüksek düzeyde mükemmel geri dönüşler kazanmaya devam edebileceklerdir. Bazı firmalar rekabet avantajlarını sürekli temel teknolojiler geliştirerek sürdürürler, bazıları ise müşteri taleplerini bekleyerek veya yeni fikirleri su yüzüne çıkarıp, başarılı bir şekilde pazara sunan yenilikçi ruhu besleyerek rekabet avantajlarını sürdürürler. Organizasyonlar her zaman diğer başarılı organizasyonların faaliyetlerini taklit etmeyi denerler. Temel yetkinliğin, organizasyona özgü tek, ana becerisi olması doğasına bakılmaksızın, yetkinlik sahibi olmak rakiplerin daima ilgisini çekmektedir. Bu nedenle, eğer sürekli rekabet avantajı kaynağı olarak

²⁸⁶ Helleloid ve Simonin, a.g.m., ss. 214-215.

²⁸⁷ Bogner ve Thomas, a.g.m., s. 119.

hizmet veriyorsa, bir temel yetkinliğe sürekli olarak yatırım yapılmalı ve değeri arttırılmalıdır.²⁸⁸

Diğer organizasyonlar başarılı bir firmayı taklit etmeye çabalayacaklarından dolayı, sadece firmaya yetişip onu geçmekle kalmazlar, kusurlu taklide bağlı olarak, müşterilere daha yüksek değer sağlayan değişiklikler yaratabilirler. Bir temel yetkinlik, organizasyonun rekabetinde bu yetkinliği ilerletebilmedeki başarısızlığına bağlı olarak organizasyona özgü ve tek olma özelliğini kaybederse, o halde artık sürekli rekabet avantajı sağlama özelliğini de kaybetmiş olur.

Bir temel yetkinliği sürdürmenin, çevreye cevap vermenin dışında başka dinamikleri de vardır. Organizasyonlar öğrenmek zorundadırlar. Öğrenme ile kastettiğimiz, tecrübe edilerek, yeni bilgilerin kazanılmasıdır. Yetkinlikler; yapma ve öğrenmenin tekrarı ile gelişmektedirler. Her bir dizi, bilgiyi genişletmekte ve temel yetkinliği zenginleştirmektedir. Açıkça, bu süreç çoğunlukla organizasyonlar dışsal çevrelerindeki değişiklikleri hazmettikçe oluşmaktadır. Ancak temel yetkinliklerini besleyen organizasyonlar dışsal motivasyonun yokluğunda bilişsel öğrenme süreçlerine devam etmelidirler. Bu tecrübe etme ve ilerleme süreci rekabetçi başarı için önemlidir.²⁸⁹

Organizasyonların nasıl öğrendikleri karmaşık ve zayıf anlaşılan bir süreçtir. Bireysel öğrenme üzerine çok fazla araştırma olmasına rağmen, organizasyonel öğrenme farklı seviyelerden oluşmaktadır. Organizasyonel öğrenme zaman içindeki bireysel öğrenmenin toplamından daha fazlasıdır, zaman sürecinde bireylere de geçen kurumsal bilgiyi de içerirler.

Organizasyonel öğrenme bireyler arasından meydana geldiği halde, organizasyonel öğrenmeyi üyelerinin öğrenmelerinin birikmiş bir sonucu olarak görmek de hata olur. Organizasyonlar beyne sahip değildir ancak anlamaya açık sistemleri ve geçmişleri vardır. Bireyler kişiliklerini, alışkanlıklarını, inançlarını zaman içinde geliştirirken, organizasyonlar da dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirirler. Üyeler gelir ve gider, liderler değişir ancak organizasyon geçmişini, belirli davranışları, normları ve değerleri zaman içinde koruyabilmektedir.²⁹⁰

Elbette her türlü bilgi stratejik öneme sahip değildir. Açık, ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenabilir ve dolayısı ile kolayca transfer edilebilir bilgi stratejik bilgi olarak görülemez. Böylesi bilgi işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaşabilir, kolayca elde edilebilir. Dolayısı ile bunun işletmeler arasında uzun vadede korunabilir rekabet avantajı yaratması

²⁸⁸ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 216.

²⁸⁹ Bogner ve Thomas, a.g.m., s. 118.

²⁹⁰ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 216.

beklenemez. Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun vadede rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü ve kolayca transferi, göçü, elde edilebilmesi, yayılması olanaklı olmamalıdır.²⁹¹

Organizasyonel öğrenme sonucu elde edilen, işletmeye özgü ve değerli olan, nadir bulunabilen bilgi, temel yetkinlik yaratmada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonel öğrenmenin ne olduğu ve nasıl oluştuğu üzerinde görüş birliğine varmak zor olsa da, her bir organizasyonun kendine özgü bir öğrenme tarzı ve becerisi olduğu muhtemeldir. Organizasyonlar, rekabet avantajlarını korumak ve temel yetkinliklerini oluşturmaya devam etmek için sadece belirli bilgiyi aramakla kalmaz, aynı zamanda bilgiye en iyi nasıl sahip olabileceklerini, koruyabileceklerini, yani nasıl öğrenmeyi de öğrenirler. Ayrıca; yeni yaratıcı yaklaşımları dizginleyen ve artık en uygun olmayan bilgi ve süreçleri atmayı sağlayan öğrenimleri de öğrenirler. Zamanla, verimli organizasyonlar temel yetkinliklerini güncelleştirecek ve değerini arttıracak, ihtiyaç duyulan bilgiye karar verme becerisini geliştirirler ve bilgiyi etkili bir şekilde özümsemek için yöntem planlarlar.²⁹²

Yeni bilgiyi rekabet avantajı yaratmaya dönüştürebilmek için işletmeler davranışlarını yapılarını, stillerini sürekli değiştirmekte, yenilemekte veya gözden geçirmektedirler. Hedefleri ise; bilgi temelli varlıklara ve entelektüel sermayeye dönüştürülebilecek oluşumları belirlemek, geliştirmek ve korumaktır. Günümüzde yeni bilgi üretemeyen, bilgili insanlarını sürekli kaybeden, çevredeki bilgi birikimini örgütüne yeterince hızlı taşıyamayan işletmeler rekabet gücünü kaybetmekte ve pazardan çekilmeye mahkum olmaktadır.²⁹³

Gittikçe şiddetlenen rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını koruyabilmeleri büyük ölçüde pazardaki yenilikleri ve teknolojileri yakından takip ederek, açık sistemler olarak faaliyet göstermelerine, diğer bir deyişle öğrenen organizasyonlar olmalarına bağlı görünmektedir. Böylece, işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için temel yetkinlik geliştirme üzerine odaklanacak ve faaliyetlerini buna göre yönlendirerek, sahip oldukları temel yetkinliklerle pazarda sürekli bir üstünlüğe sahip olabilme avantajını yakalayabileceklerdir. Ancak kendini yenilemeyi başaran, temel yetkinlikler geliştirmeye ağırlık veren işletmeler, değer yaratmayan faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek, rekabette öne geçmeyi başarabileceklerdir. Aksi takdirde şans unsuruyla kısa dönemli rekabet avantajı elde eden işletmeler, kendilerini geliştirmedikleri müddetçe bunu da kaybetmeye mahkum olacaklardır.

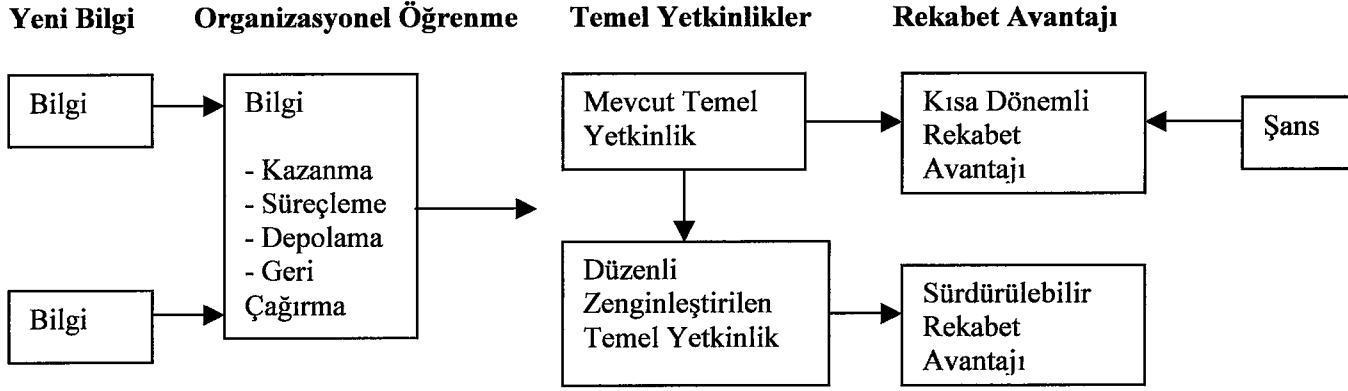
²⁹¹ Barca, "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", <http://www.bilgiyonetimi.org>.

²⁹² Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 217.

²⁹³ Barca, "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", <http://www.bilgiyonetimi.org>.

Firmanın rekabet avantajını sürdürülebilir becerisi, temel yetkinliklerini sürekli geliştirme ve arttırmayı gerektirmektedir, bu da firmanın öğrenme becerisine bağlıdır.²⁹⁴

Temel Yetkinlikler, Rekabet Avantajı ve Organizasyonel Öğrenme Arasındaki bu bağlantı Şekil 3.4’te gösterilmektedir.



Şekil 3.4. Rekabet Avantajı, Temel Yetkinlikler ve Organizasyonel Öğrenme İlişkisi

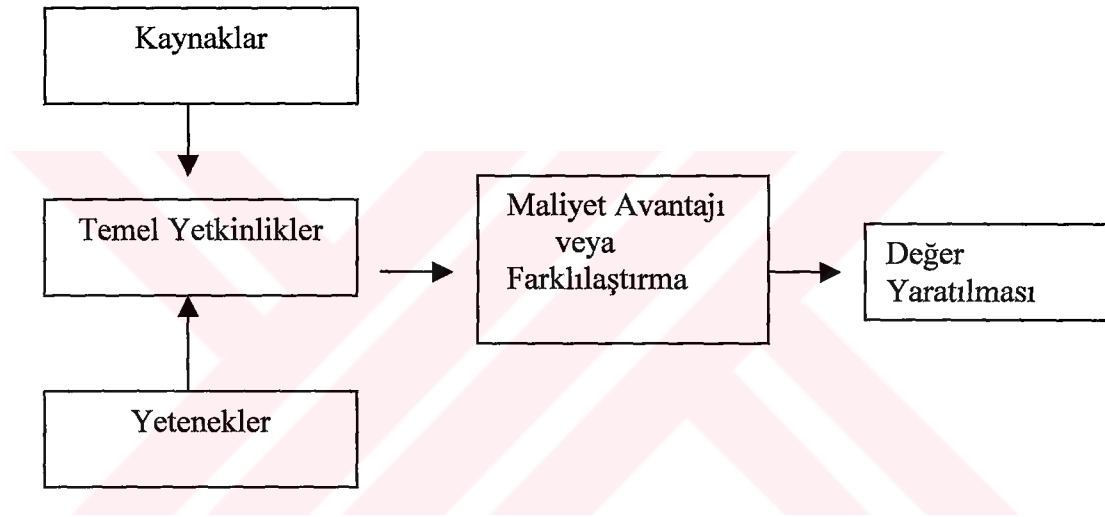
Kaynak: Duane Helleloid and Bernard Simonin, (1994), “*Organizational Learning and a Firm’s Core Competence*”, **Competence Based Competition**, Gary Hamel ve Aime Heene (der.), John Wiley&Sons: England, s. 217.

Şekilde de gördüğümüz gibi; işletmeler, öğrenen organizasyonlar olarak sürekli dış çevreden bilgi alarak, temel yetkinliklerini düzenli olarak zenginleştirmeli ve değişimlere karşı mevcut temel yetkinliklerini güncellemelidirler. Organizasyonel Öğrenme ile Temel Yetkinlikler arasındaki bu etkileşim, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin en önemli kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

²⁹⁴ Helleloid ve Simonin, a.g.m., s. 231.

3.3.2. Rekabet Avantajında Temel Yetkinlikler ve Porter Modelinin Bütünleştirilmesi

Tez kapsamında incelemiş olduğumuz Porter'ın Rekabet Avantajı Modeli de, günümüzde hala en çok kabul gören rekabet yaklaşımlardan biridir. Her ne kadar Porter'ın modeli Fırsat Yaklaşımına dayansa da, aslında günümüz rekabet koşullarında hem Kaynak Yaklaşımı hem de Fırsat Yaklaşımının beraber ele alınması gerektiği kaçınılmazdır. Aşağıdaki şekil; Kaynak Yaklaşımı ile Porter'ın Rekabet Avantajı Modelini birleştirerek göstermektedir.



Şekil 3.5. Kaynak Yaklaşımı ve Porter'ın Rekabet Avantajı Modelinin Bütünleştirilmesi

Kaynak: www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/

İşletmenin kaynakları ve yetenekleri, ikisi beraber temel yetkinliklerini oluşturmaktadırlar. Bu yetkinlikler; yenilik, verimlilik, kalite, müşteri değeri ile rekabet avantajı yaratırlar ve bu avantaj da, Porter'ın rekabet stratejileri olan farklılaştırma veya maliyet avantajı ile sonuçlanmaktadır.

Şu ana kadar “Rekabet Avantajı” ve “Porter'ın Rekabet Avantajı Modeli”, “Temel Yetkinlikler Kavramı” ve “Temel Yetkinliklerin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi” ile

“Rekabet Avantajı ve Temel Yetkinlik Oluşumunda Organizasyonel Öğrenme Faktörü ile Dış Kaynaklardan Yararlanma: Outsourcing” konularını tüm yönleriyle detaylı olarak inceledik.

İncelemiş olduğumuz temel yetkinlik yaklaşımına göre; işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet avantajı elde edebilmeleri için, temel yetkinlik geliştirerek bu temel yetkinliklerine odaklanıp, bunların dışında kalan faaliyetlerini outsource etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin temel yetkinlik geliştirme sürecinde, organizasyonel öğrenme faktörü de etkili olmaktadır. İşletmeler sürekli öğrenerek kendilerini yenilemeli ve temel yetkinliklerini güncellemelidirler.

Böylece temel yetkinlik tabanlı stratejiler izleyen işletmeler, rakiplerine karşı bir adım önde olacak ve Porter’ın “Rekabet Analizi” nde belirtmiş olduğu beş gücün tehditlerine karşı savunmasız yakalanmayacaklardır. Bunları temel yetkinlik stratejisi ile beraber tekrar inceleyelim;

İlk olarak; temel yetkinliğe sahip işletmelerin ürünleri veya hizmetleri pazarda tek ve o işletmeye özgü olacağından ikame ürünlerin veya hizmetlerin olası tehdidi bertaraf edilmiş olacaktır.

İşletmenin rakipleri ile arasındaki rekabetin şiddeti de; işletmenin temel yetkinlik stratejisi ile rekabette bir adım önde olmasından dolayı şiddetini yitirmiş olacaktır.

İşletmenin temel yetkinlik faaliyetleri dışında kalan faaliyetlerini outsource ettiği, dışarıda o konuda uzmanlığa sahip olan firmaları, tedarikçiler olarak ele alırsak, temel yetkinliğe sahip firmanın pazardaki lider konumu dolayısıyla, tedarikçilerin pazarlık gücü daha zayıf olabilecektir.

Temel yetkinlik, söz konusu işletmeye pazarda ona özgü bir ürün veya hizmet sağladığından dolayı, müşterilere yarattığı değer de önemli seviyede ve büyük olacaktır. Bu nedenle, müşteriler de bu ürün veya hizmetten yararlanabilmek için, Porter’ın bahsetmiş olduğu rekabet stratejilerine göre daha farklılaştırılmış bir ürün / hizmet satın alacaklarından dolayı, yüksek bedel ödemeye razı olacaklardır ve de pazarlık gücünü firma elinde bulundurabilecektir. Böylece firma da; maliyet liderliğine veya farklılaştırmaya sahip olabilecektir.

Son olarak; sektöre yeni giren işletmelerin ilk aşamada böyle güçlü bir temel yetkinlik geliştirerek, rekabette öne geçmeleri ve lider işletme ile aynı düzeyde bir ürün veya hizmet sunabilmeleri zaman alacağından dolayı, bu yeni girişlerin yaratacağı tehdit de düşük düzeyde kalabilmektedir. Ancak unutmamak gerekir ki; işletmelerin pazar konumlarını koruyarak, bu tehditlerden sakınabilmeleri, temel yetkinliklerini sürekli güncelleştirerek, temel yetkinlik perspektifine düzenli sahip olmaları ile mümkün olabilmektedir.

Temel yetkinlik geliştiren işletmeler, elde ettikleri rekabet avantajının sonucunda da, Porter'ın rekabet stratejileri olan maliyet liderliğine veya farklılaştırmaya sahip olabilmektedirler.

Her ne kadar Porter'ın savunduğu “Fırsat Yaklaşımı” ile Gary Hamel ve C.K. Prahalad'ın savunduğu “Temel Yetkinlik Yaklaşımı” yani “Kaynak Yaklaşımı” birbiri ile zıt gibi görünse de, aslında günümüz koşullarında her iki yaklaşımın da birbirini tamamladığı, rekabet avantajı elde edebilmek için hem firma içi kaynakların dikkate alınarak temel yetkinlik geliştirilmesinin önemli olduğu, hem de dış çevrede yer alan fırsatların değerlendirilmesinin gerekli olduğu tartışılmazdır.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Stratejik yönetim ve modernist yaklaşım açısından bakıldığında işletmelerin artık sadece yaşamlarını sürdürmeleri yetmemekte, aynı zamanda rakiplerinden önde olabilmek için sürdürülebilir rekabet avantajına da sahip olmaları gerekmektedir. Ancak artan rekabet koşulları, küresel rekabet ve sektör yapıları dikkate alındığında, günümüz işletmelerinin rekabet avantajı yaratabilmeleri giderek daha zor bir hal almaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl kazanabilecekleri, stratejistlerin ve araştırmacıların uzun yıllardır en önemli araştırma konuları yer almış ve literatüre farklı rekabet yaklaşımları ile ilgili stratejiler sunulmuştur.

Rekabet konusunda en etkili araştırmaları gerçekleştiren stratejistlerden biri olan Michael Porter'a göre; işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için dış çevrelerini yani faaliyette buldukları sektörü iyi tanıyıp, analiz etmeleri gerekmektedir. Fırsat Yaklaşımının savunucularından olan Porter, işletme dışı analize önem vermekte ve rekabette önemli beş güç üzerine durarak, sunduğu modelde işletmeler için rekabetteki olası tehdit unsurlarını açıklamaktadır. Ayrıca işletmelerin değer yaratan faaliyetlerini belirleyebilmeleri için Porter tarafından yaratılan "Değer Zinciri" modeli de hala günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle temel yetkinliklerin tanımlanması aşamasında kullanılan metotlarda Porter'ın sunmuş olduğu değer zinciri analizinden sıklıkla yararlanılmaktadır. Öte yandan; Jay Barney, Gary Hamel, C.K. Prahalad gibi bazı araştırmacılar ise Kaynak Yaklaşımını benimsemekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı için işletmelerin kendi sahip oldukları kaynak, beceri ve yeteneklere odaklanmaları gerektiğini savunmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra, Hamel ve Prahalad'ın literatüre kazandırdığı "Temel Yetkinlikler" kavramından sonra ise Kaynak Yaklaşımı daha popüler hale gelmiştir.

Hem Kaynak Yaklaşımı hem de Fırsat Yaklaşımı rekabet unsuru için beraber ele alınması gereken kavramlardır. Rekabet Avantajı elde edebilmek için elbette sadece işletme içi analiz yapmak yeterli olmamakta aynı zamanda işletme çevresinin yani sektör analizinin, rekabetteki olası tehditler ve fırsatların da dikkate alınması gerekmektedir. Her ne kadar bu iki kavram birbiri ile zıt gibi görünse de, aslında birbirlerinin tamamlayıcıları oldukları unutulmamalıdır. Bu nedenle farklı gibi görünen bu iki beraber kullanılmasının gerekli olduğu kaçınılmaz gibi görünmektedir.

Tez kapsamında da incelemiş olduğumuz gibi rekabet stratejileri geliştirilmesinde temel yetkinliklere odaklanmanın önemi giderek artmaktadır. Temel Yetkinlikler bir strateji olarak ele alınarak, işletmenin gelecekte gidebileceği yönü belirlemektedir. Temel Yetkinliklerine odaklanan işletmeler, tüm stratejilerini bunun üzerine kurarak, bu uzmanlıklarını diğer işletmeler ile kurdukları stratejik işbirlikleri ile güçlendirebilmekte ve rekabet liderliği elde edebilmektedirler.

Temel Yetkinlikler Yaklaşımına göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sahibi olabilmeleri için rakiplerinden farklı olan, alıcılara değer yaratan ayrıcalıklı ürünler veya hizmetler geliştirmeleri gerekmektedir.

Temel Yetkinliklerin en önemli özellikleri; değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez olmalarıdır. Bu özelliklere sahip yetenekler “*temel yetkinlik*” olarak adlandırılmakta ve işletmelere yeni pazarlara giriş, yeni ve farklı ürünler üretebilme imkanları sağlamaktadır. Böylece işletmeler rakiplerine göre rekabette bir adım öne geçebilmekte ve sahip oldukları bu temel yetkinlikler ile uzun süre bu avantajlarını koruyabilmektedirler. Belirli bir konuda uzmanlaşarak temel yetkinlik geliştiren işletmeler stratejik işbirlikleri ile bu yetkinliklerini daha da yayıp, güçlendirerek küresel anlamda rekabet edebilmektedirler.

Temel Yetkinliklerin tanımlanması, oluşturulması, işletme bütününe yayılması ve korunması işletmeler için temel yetkinliklerin yönetilmesi konusunu gündeme getirmektedir. Temel Yetkinliklere sadece sahip olmak yetmemekte, aynı zamanda bu yetkinliklerin zaman içinde sektörde, müşteri beklentilerinde, teknolojiye meydana gelen değişimlere karşı da güncellenerek, rekabet güçlerinin artırılması ve korunması gerekmektedir.

Temel Yetkinlik oluşumunda önemli faktörlerden biri olarak “Organizasyonel Öğrenme” boyutu karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler zaman içinde açık sistemler olarak öğrenerek, öğrendikleri bilgileri içselleştirip organizasyon bütününe yayarak, bu bilgi ve deneyimlerini bütünleştirerek temel yetkinlik yaratılmasında daha güçlü bir hale gelebilmektedirler. Temel yetkinlikler de başka bir deyimle, işletmelerin zaman içinde öğrendikleri bilgi ve deneyimlerin kendilerine özgü ve tek olan bir bütünü olarak ifade edilmektedir.

Temel Yetkinlik tabanlı stratejinin bir başka boyutu da outsourcing kavramıdır. Temel Yetkinlik yaklaşımına göre, işletmeler uzmanlaştıkları alan olan temel yetkinliklerine odaklanmalı, bunun dışında kalan, gereksiz maliyet artışı yaratan tali faaliyetlerini ise outsource etmeli yani dış kaynaklardan yararlanmalıdırlar. Bu şekilde işletmeler hem uzmanlaştıkları alana daha iyi yönelebilecek hem de bazı faaliyetlerin dış kaynaklara verilmesinden dolayı hiyerarşik kademeler azalacak, böylece daha yalın birer organizasyon

haline gelebileceklerdir. Outsourcing kavramının kullanılmasıyla beraber stratejik işbirlikleri, şebeke organizasyonlar, sanal organizasyonlar gibi yapılara doğru bir gidiş de söz konusu olabilmektedir.

İşletmelerin temel yetkinlik tabanlı stratejileri benimseyebilmeleri için bu yaklaşımın tüm organizasyon ve çalışanlar bütününe yayılarak, işletme içinde bir stratejik mimari geliştirilmesi şarttır. Temel yetkinliği ancak bir strateji olarak benimseyen işletmeler rekabet avantajı sağlama konusunda daha fazla imkana sahip olabilmektedirler.

Buradan varabileceğimiz sonuç; rekabet kavramının bu denli olduğu günümüz koşullarında işletmelerin uzun süre varlıklarını sürdürerek kalıcı olabilmek ve sürekli bir rekabet avantajı yaratabilmek için temel yetkinlik geliştirme üzerine yatırım yapmaları ve buna odaklı stratejiler yaratmalarıdır. Temel Yetkinlik yaratabilmek elbette uzun dönemli bir yatırımı, öğrenimi ve deneyimi gerektirmektedir. Ancak yarının rekabet koşullarında lider olabilmek için bugünden temel yetkinliklere yatırım yapılarak, bu düşüncenin bir strateji olarak benimsenmesi ve tepe yönetimden tüm düzeydeki çalışanlara kadar kabul görmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Aktan, Coşkun Can. **Değişim Çağında Yönetim**. Birinci Basım. Sistem Yayıncılık: İstanbul, 2003.

Fry, L. Fred, Charles R. Stoner ve Richard E. Hattwick. **Business: An Integrative Approach**. Third Edition. McGraw Hill: New York, 2004.

Hamel, Gary ve C. K. Prahalad. **Geleceği Kazanmak**. çev. Zülfü Dicleli. Anadolu Grubu Yayınları: İstanbul, 1995.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson. **Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts**. Sixth Edition. Thomson South Western Publishing: Ohio, 2005.

Kırım, Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. Birinci Basım. Sistem Yayıncılık: İstanbul, 1998.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Dokuzuncu Basım. Beta Yayınevi: İstanbul, 2003.

Pearce II, John A. ve Richard B. Robinson. **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**. Eight Edition. McGraw Hill: New York, 2003.

Porter, Michael. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. The Free Press: New York, 1985.

Porter, Michael. **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors with a New Introduction**. The Free Press: New York, 1998.

Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Birinci Baskı. Literatür Yayınevi: İstanbul, 2004.

Makaleler:

- Arnold, Ulli. (2000). “*New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competence Concept*”. **European Journal of Purchasing & Supply Management**. Vol: 6. s. 23-29.
- Barney, Jay. (1991). “*Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage*”. **Journal of Management**. Vol:17. No:1. s. 99-120.
- Barney, Jay. (1997). “*Looking Inside for Competitive Advantage*”. Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.). **Core Competency Based Strategy**. (13-30). England: Thomson Business Press.
- Bogner, William C. ve Howard Thomas. (1994). “*Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry*”. Gary Hamel ve Aimee Heene (der.). **Competence Based Competition**. (111-149). England: John Wiley&Sons.
- Budak, Gülay. (2000). “*Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme*”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:15. Sayı:1. s. 1-11.
- Campbell, Andrew ve Michael Goold. (1997). “*Building Core Skills*”. Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.). **Core Competency Based Strategy**. (163-188). England: Thomson Business Press.
- Costantinos, C. Markides ve Peter J. Williamson. (1997). “*Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance*”. Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.). **Core Competency Based Strategy**. (123-134). England: Thomson Business Press.
- Doz, Yves. (1997). “*Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies*”. Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.). **Core Competency Based Strategy**. (53-83). England: Thomson Business Press.
- Hamel, Gary. (1994). “*The Concept of Core Competence*”. Gary Hamel ve Aimee Heene (der.). **Competence Based Competition**. (11-35). England: John Wiley&Sons.

- Helleloid, Duane ve Bernard Simonin. (1994). "*Organizational Learning and a Firm's Core Competence*". Gary Hamel ve Aimee Heene (der.). **Competence Based Competition**. (213-241). England: John Wiley&Sons.
- Javidan, Mansour. (1998). "*Core Competence: What Does It Mean in Practise?*". **Pergamon Long Range Planning**. Vol:31. No:1. s. 60-71.
- Lahti, K. Ryan. (1999). "*Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies*". **Journal of Business and Psychology**. Vol:14. No:1. s. 59-75.
- Nevis, Edwin C., Anthony J.DiBella ve Janet M.Gould. (1997). *Understanding Organizations as Learning Systems*". Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.). **Core Competency Based Strategy**. (30-53). England: Thomson Business Press.
- Quelin, Bertrand. (2000). "*Core Competence, R&D Management and Partnerships*". **European Management Journal**. Vol:18. No.5. s. 476-487.
- Rangone, Andrea. (1999). "*A Resource-Based Approach to Analysis in Small-Medium Sized Enterprises*". **Small Business Economics**. Vol: 12. Kluwer Academic Publishers. s. 233-234.
- Snyder, Amy ve H.William Ebeling, Jr. (1997). "*Targeting a Company's Real Core Competencies*". Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs (der.). **Core Competency Based Strategy**. (123-134). England: Thomson Business Press.
- Verdin, J. Paul ve Peter J. Williamson. (1994). "*Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links*". Gary Hamel ve Aimee Heene (der.). **Competence Based Competition**. (77-111). England: John Wiley&Sons.

Internet Kaynakları:

Barca, Mehmet. “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”,
<http://www.bilgiyonetimi.org>.

http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=156&hit=ny.

http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/porter.htm.

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html.

http://www.tutor2u.net/business/strategy/porter_five_forces.htm.

<http://www2.umist.ac.uk/construction/intranet/teaching/protect/map/comman/lecture1a.pdf>.

www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/.

www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm.

