

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABET AVANTAJI İŞLETME KAYNAKLARI VE
YETENEKLERİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Adalet ŞEREF

İstanbul, 2015

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABET AVANTAJI İŞLETME KAYNAKLARI VE
YETENEKLERİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Adalet ŞEREF
Öğrenci No:
130745231

Danışman
Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Kaynak Temelli Bakış Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İşletme Kaynakları Ve Yetenekleri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 02/10/2015

Adalet ŞEREF



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

02.10.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **130745231** numaralı **Adalet ŞEREF**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Kaynak Temelli Bakış, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İşletme Kaynakları ve Yetenekleri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.04.2015 tarih ve 2015/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DAMŞMAN
PROF.DR. YILDIZ YILMAZ GÜZEY
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

ÜYE
DOÇ. DR. KAMİL USLU
(MARMARA ÜNİVERSİTESİ)



Adı ve Soyadı : Adalet ŞEREF
Danışmanı : Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Kaynak Bağımlılığı (RD), Kaynak Temelli Bakış (RBV),
Organizasyon, Kaynaklar, Yetenekler, VRIO Çerçeve

ÖZ

KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI İŞLETME KAYNAKLARI VE YETENEKLERİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürebilmek için stratejik kaynaklar olarak değerlendirilen, firma kaynaklarının değerli, nadir ve taklit edilemez (ya da taklidi maliyetli) olması gerekir. Bu çalışma kaynak temelli bakış kapsamında, maddi ve maddi olmayan kaynakların ve organizasyon yeteneklerinin VRIO çerçeve kullanılarak; değerli, nadir, taklit edilemez (ya da taklidi maliyetli) özelliklerinin firma performansına etkileri araştırılmıştır. Otomotiv endüstrisinde TAYSAD üyesi ve Marmara, Ege bölgesinde faaliyet gösteren, 141 firma yöneticisinden elde edilen veriler güvenilirlik testi uygulamasından sonra, yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, firmaların sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynak ve organizasyon yeteneklerinin, değerlilik, nadirlik ve taklit edilemezlik (ya da taklidi maliyetli) özellikleri ile firma performansı üzerinde olumlu, etkileri tespit edilmiş, bazı boyutlarda ise etkilemediği görülmüştür.

Name and Surname : Adalet SEREF
Supervisor : Ass. Prof. Yıldız Yılmaz GÜZEY
Degree and Date : Master, 2015
Major : Business Management
Key Words : Resource Dependence, (RD), Resource Based View (RBV), Organization, Capability, VRIO Framework

ABSTRACT

THE RESOURCE-BASED PERSPECTIVE, RESOURCES, CAPABILITIES AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: THE STUDY OF AUTOMOTIVE INDUSTRY

In order to achieve competitive advantage, firm's strategic resources have to be valuable, rare and imitable. In this study, in the scope of resource-based view (RBV), the effects of characteristics of tangible, intangible resources and organizational capabilities, which are valuable, rare and imitable (or costly to imitate), to firm's performance is investigated by using the VRIO framework. The data collected from 141 senior managers from the members of TAYSAD (Association of Automotive Parts & Components Manufacturers) companies and the Marmara and the Agai regions' local companies in automotive industry. The data is tested by trustworthy test and structural equation model test. In the end, it is observed that the firms' tangible & intangible resources and organizational capabilities have positive effects on firm's performance, as well as no effects in some extent, when considering the valuable, rare and imitable (or costly to imitate) characteristics.

TEŞEKKÜR

Bu teze, hazırlık ve yazma sürecinde kendisiyle çalışmaktan onur ve zevk duyduğum, gerekli kaynakları vererek çalışmama ve gelişmeme destek olan danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY'e ve yine ihtiyaç duyduğum zamanlarda rehberliğini esirgemeyen Dr. Hasan BOZTOPRAK'a;

Tezimin uygulama bölümüne veri olan anket çalışmasına, en önemli desteği sağlayan TAYSAD Kurumsal İlişkiler Uzmanı Sercan DUYGAN ve Kurul Üyelerine, TOSB Bölge Müdürü Fuat GÜNEL'e ve anketlerin doldurularak geri dönüşünü sağlayan değerli firma sahibi ve yöneticilerine teşekkür ederim.

Adalet ŞEREF

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	v
KISALTMALAR.....	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYNAK YÖNELİMLİ KURAMLAR: KAYNAK BAĞIMLILIĞI

1.1. ÖRGÜT KURAMINDA KAYNAK BAĞIMLILIĞI	7
1.1.1. Temel Kavramlar	7
1.1.1.1. Örgüt Kavramı	7
1.1.1.2. Örgüt Kavramının Gelişimi	8
1.2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	12
1.2.1. Temelleri.....	13
1.2.2. Örgüt ve Çevre İlişkisi	14
1.2.3. Bağımlılık ve Çevresel Belirsizlikler	16
1.2.4. Güç Kavram.....	19
1.3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINDA ÇEVRE İLE İLİŞKİLERİN YÖNETİMİ	20
1.3.1. Yönetimde Geliştirilen Stratejiler	20
1.3.2. Yönetimde Yöneticilerin Rolü	25

İKİNCİ BÖLÜM

KAYNAK YÖNELİMLİ KURAMLAR: KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ

2.1. STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR	29
2.1.1. Strateji Kavramı.....	29
2.1.1.1. Tanımı	29

2.1.2. Stratejik Yönetimin Gelişimi.....	30
2.1.2.1. Klasik Yaklaşım Dönemi (1957-1970)	30
2.1.2.2. Stratejik Planlama Dönemi (1970-1980).....	31
2.1.2.3. Rekabet Stratejileri Dönemi (1980-1990)	31
2.1.2.4. Kaynaklara Dayalı Dönem (1990’ dan günümüze)	33
2.1.3. Stratejik Yönetim Kuramları	34
2.1.4. Stratejik Yönetimde Kaynak Temelli Bakış (Resource Based View) ...	37
2.2. KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ (KTB) GENEL ÇERÇEVE	37
2.2.1. Kaynak Temelli Kuramın Gelişimi.....	42
2.2.1.1. Ayırt Edici Yetenekler Kuramı.....	42
2.2.1.2. Ricardocu Ekonomiler (Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı)	43
2.2.1.3. Penrose’un Firma Büyüme Kuramı	44
2.2.1.4. Anti-tröstlerin Ekonomiye Etkileri	45
2.2.2. Varsayımlar	46
2.3. KAYNAK TEMELLİ FİRMA KAYNAKLARI VE YETENEKLERİ.....	48
2.3.1. Maddi Kaynaklar (Tangible Resources)	52
2.3.1.1. Finansal Kaynaklar (Financial Resource)	53
2.3.1.2. Fiziksel Kaynaklar (Physical Resources).....	53
2.3.1.3. Teknolojik Kaynaklar (Technological Resources – Information Technology IT).....	53
2.3.1.4. Kuruluş Kaynakları (Establishment Resources).....	57
2.3.2. Maddi Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)	57
2.3.2.1. İnsan Kaynakları (İK) (Human Resources).....	58
2.3.2.2. Kurumsal İtibar (Corporate Reputation)	61
2.3.2.3. Yenilikçilik (Innovation)	63
2.3.3. Organizasyon Yetenekleri (Organization Capabilities).....	66
2.3.3.1. Kaynakları Kullanma Yeteneği.....	69
2.3.3.2. Yeteneklerin Belirlenmesi	74
2.3.3.3. Temel Yetkinlikler (Core Competence)	76
2.3.3.4. Yenilik Kapasitesi	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VRIO ÇERÇEVE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI

3.1. KAYNAK TEMELLİ ANALİZ İÇİN VRIO ÇERÇEVESİ	82
3.1.1. Değerli Kaynaklar	85
3.1.1.1. Değerli Kaynaklar ve Firma Performansı	85
3.1.1.2. Değer Zinciri Analizi Kullanarak Potansiyeli Ölçme Değerli Kaynaklar ve Yetenekler	86
3.1.2. Nadir Kaynaklar	91
3.1.3. Taklit Edilebilirlik (imitability)	93
3.1.3.1. Benzersiz Tarihsel Koşullar	94
3.1.3.2. Nedensel Belirsizlik	96
3.1.3.3. Sosyal Karmaşa (Social Complexity)	97
3.1.3.4. İkame (Substitutability)	99
3.1.4. Organizasyon (Organization)	101
3.1.4.1. Örgüt Kültürü	103
3.1.4.2. Güven ve Güvenilirlik	105
3.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE PERFORMANS	108
3.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Performans İlişkisi	111
3.2.2. Performans Ölçüm Modeli Olarak Balanced Scorecard	114

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VRIO ÇERÇEVESİNDE KAYNAK VE YETENEKLERİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

4.1.1. Araştırmanın Önemi	120
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	120
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi	121
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ (METODOLOJİ)	122
4.2.1. Araştırmada Yer Alan Firmaların Özellikleri ve Kullanılan Değişkenler	123
4.2.2. Ölçek Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	125
4.3. AMOS İLE YAPISAL EŞİTLİK MODELİNE (YEM) İLİŞKİN ANALİZLER	129

4.3.1. Maddi Kaynakların Boyutlarının Araştırma Ölçeklerine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları	129
4.3.1.1. Maddi Kaynakların “Değerlilik” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları	130
4.3.1.2. Maddi Kaynakların “Nadirlik” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları	131
4.3.1.3. Maddi Kaynakların “Taklit Edilme” Boyutuna Yönelik Ölçeğin DFA Bulguları	132
4.3.1.4. Maddi Kaynakların “Organizasyon” Boyutuna Yönelik Ölçeğin DFA Bulguları	133
4.3.2. Maddi Olmayan Kaynakların Boyutlarının Araştırma Ölçeklerine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları	134
4.3.2.1. Maddi Olmayan Kaynakların “Değerlilik” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları.....	134
4.3.2.2. Maddi Olmayan Kaynakların “Nadirlik” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları.....	135
4.3.2.3. Maddi Olmayan Kaynakların “Taklit Edilme” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları.....	136
4.3.2.4. Maddi Olmayan Kaynakların “Organizasyon” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları.....	137
4.3.3. Organizasyon Yetenekleri Boyutlarının Araştırma Ölçeklerine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları	138
4.3.3.1. Organizasyon Yeteneklerinin “Değerlilik, Nadirlik, Taklit Edilme ve Organizasyon” Boyutlarına Yönelik Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları.....	138
4.3.4. Firma Performansı/Rekabet Üstünlüğüne Yönelik “Finansal, Müşteri ve İçsel Süreçler” Performanslarının Araştırma Ölçeklerine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları	139
4.3.5. Firmaların Maddi, Maddi Olmayan Kaynaklarının ve Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi.....	141
4.3.5.1. Firmaların Maddi Kaynaklarının “Değerlilik” Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	142

4.3.5.2. Firmaların Maddi Kaynaklarının “Nadirlik” Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	143
4.3.5.3. Firmaların Maddi Kaynaklarının “Taklit Edilme” Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	144
4.3.5.4. Firmaların Maddi Kaynaklarının “Organizasyon” Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	146
4.3.5.5. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının “Değerlilik” Boyutunun Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	147
4.3.5.6. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının “Nadirlik” Boyutunun Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	149
4.3.5.7. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının “Taklit Edilme” Boyutunun Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	150
4.3.5.8. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının “Organizasyon” Boyutunun Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	152
4.3.5.9. Firmaların Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/ Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	153
4.4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	154
SONUÇ	158
KAYNAKLAR	163
EKLER	183
EK 1. SONUÇ TABLOSU.....	183
EK 2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	190

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Stratejik Yönetimin Kısaltılmış Tarihçesi.....	33
Tablo 2. Araştırmacıların Kaynak Temelli Bakışa Katkıları	40
Tablo 3. Kaynak, Yetenek, Yetkinlik ve Temel Yetkinlik Tanımları	72
Tablo 4. VRIO Çerçeve	84
Tablo 5. Firmaların Demografik Özellikleri	123
Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	124
Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.....	127
Tablo 8. Güvenilirlik Sonuçları.....	127
Tablo 9. Maddi Kaynakların Değerliliğine İlişkin Ölçeğin, Modelin Uyum İyiliği Sonuçları	130
Tablo 10. Maddi Kaynakların Nadirliğine İlişkin Ölçeğin, Modelin Uyum İyiliği Sonuçları	131
Tablo 11. Maddi Kaynakların Taklit Edilme Boyutu İlişkin ölçeğin Modelin Uyum İyiliği Sonuçları.....	132
Tablo 12. Maddi Kaynakların Organizasyonuna İlişkin Ölçeğin, Modelin Uyum İyiliği Sonuçları.....	133
Tablo 13. Maddi Olmayan Kaynakların Değerliliğine İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları.....	135
Tablo 14. Maddi Olmayan Kaynakların Nadirliğine İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları.....	136
Tablo 15. Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilme Boyutuna İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları	137
Tablo 16. Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyonuna İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları	138
Tablo 17. Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyonuna İlişkin ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları	139
Tablo 18. Firma Performansı/ Rekabet Üstünlüğü İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları.....	140

Tablo 19. Firmaların Maddi, Maddi Olmayan Kaynaklarının ve Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	141
Tablo 20. Firmaların Maddi Kaynaklarının Değerliliğinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	142
Tablo 21. Firmaların Maddi Kaynaklarının Nadirliğinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	144
Tablo 22. Firmaların Maddi Kaynaklarının Taklit Edilme Boyutu Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	145
Tablo 23. Firmaların Maddi Kaynaklarının Organizasyonunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	146
Tablo 24. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Değerliliğinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	148
Tablo 25. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Nadirliğinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	149
Tablo 26. Firmaların Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilme Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	151
Tablo 27. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Organizasyon Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	152
Tablo 28. Firmaların Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	154
Tablo 29. Firma Kaynak ve Yeteneklerinin Firma Performansına Etkileri.....	155

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No.

Şekil 1. Firma Kaynakları ve Rekabet Avantajı İlişkisi.....	52
Şekil 2. Kaynakların Heterojen Ve Hareketsizliği, Değerlilik, Nadirlik, Kusurlu Taklit Ve Organizasyon Ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki	82
Şekil 3. Kaynak Temelli Bakış İçin Sorulması Gereken, Bir Firmanın İç Analizi: Güçlülükler ve Zayıflıklar.....	83
Şekil 4. McKincey Şirketi Tarafından Geliştirilen Genel Değer Zinciri	88
Şekil 5. Genel Değer Zinciri.....	91
Şekil 6. Kurumsal Karnenin (Balanced Scorecard) dört boyutu	116
Şekil 7. Maddi Kaynakların Değerliliğine İlişkin Ölçeğin DFA Modeli.....	130
Şekil 8. Maddi Kaynakların Nadirliğine İlişkin Ölçeğin DFA Modeli.....	131
Şekil 9. Maddi Kaynakların Taklit Edilmezliğine ilişkin ölçeğin DFA Modeli.....	132
Şekil 10. Maddi Kaynakların Organizasyon Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli	133
Şekil 11. Maddi Olmayan Kaynakların Değerlilik Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli	134
Şekil 12. Maddi Olmayan Kaynakların Nadirliği Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli	135
Şekil 13. Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilme Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli.....	136
Şekil 14. Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyon Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli	137
Şekil 15. Organizasyon Yetenekleri Ölçeğine Yönelik DFA Modeli.....	139
Şekil 16. Firma Performansı/Rekabet Üstünlüğü Ölçeğine Yönelik DFA Modeli .	140
Şekil 17. Firmaların Maddi, Maddi Olmayan Kaynaklarının ve Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi	141

Şekil 18. Firmaların Maddi Kaynaklarının Değerliliğinin Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi.....	142
Şekil 19. Firmaların Maddi Kaynaklarının Nadirliğinin Firma Performansına/ Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi.....	143
Şekil 20. Firmaların Maddi Kaynaklarının Taklit Edilme Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi.....	145
Şekil 21. Firmaların Maddi Kaynaklarının Organizasyonu Firma Performansına/Rekabet üstünlüğüne Etkisini belirlemeye yönelik yol analizi.....	146
Şekil 22. Firmaların Maddi Olmayan Kaynakların Değerliliğinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi.....	148
Şekil 23. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Nadirliği Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi.....	149
Şekil 24. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Taklit Edilme Boyutu Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi.....	151
Şekil 25. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Organizasyon Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi.....	152
Şekil 26. Firmaların Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/ Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi	153

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
IT	: Enformasyon Teknolojisi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ESPN	: Entertainment and Sports Programming Network
FR	: Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü
İK	: İnsan Kaynakları
KTB	: Kaynak Temelli Bakış
M	: Maddi Kaynaklar
MD	: Maddi Kaynakların Değerliliği
MFD	: Maddi Kaynakların Finansal Değerliliği
MFN	: Maddi Kaynakların Finansal Nadirliği
MFO	: Maddi Kaynakların Finansal Organizasyon Boyutu
MFT	: Maddi Kaynakların Finansal Taklit Edilmezliği
MKD	: Maddi Kaynakların Kuruluş Değerliliği
MKN	: Maddi Kaynakların Kuruluş Nadirliği
MKO	: Maddi Kaynakların Kuruluşunun Organizasyon Boyutu
MKT	: Maddi Kaynakların Kuruluş Yapısının Taklit Edilmezliği
MN	: Maddi Kaynakların Nadirliği
MO	: Maddi Kaynakların Organizasyon Boyutu
MOK	: Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyon Boyutu

MOT	: Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilmezliği
MR	: Müşteri Performansı /Rekabet Üstünlüğü
MT	: Maddi Kaynakların Taklit Edilmezliği
MTD	: Maddi Kaynakların Teknolojik Değerliliği
MTN	: Maddi Kaynakların Teknolojik Nadirliği
MTO	: Maddi Kaynakların Teknolojik Organizasyon Boyutu
MTT	: Maddi Kaynakların Teknolojik Taklit Edilmezliği
MZD	: Maddi Kaynakların Fiziksel Değerliliği
MZN	: Maddi Kaynakların Fiziksel Nadirliği
MZO	: Maddi Kaynakların Fiziksel Organizasyon Boyutu
MZT	: Maddi Kaynakların Fiziksel Taklit Edilmezliği
N	: Maddi Olmayan Kaynaklar
NBD	: Maddi Olmayan Kaynakların Beşeri Değerliliği
NBK	: Maddi Olmayan Kaynakların Beşeri Organizasyon Boyutu
NBN	: Maddi Olmayan Kaynakların Beşeri Nadirliği
NBT	: Maddi Olmayan Kaynakların Beşeri Taklit Edilmezliği
NEC	: Nippon Denki Kabushiki Gaisha
NID	: Maddi Olmayan Kaynakların İnovasyon Değerliliği
NIK	: Maddi Olmayan Kaynakların İnovasyon Organizasyon Boyutu
NIN	: Maddi Olmayan Kaynakların İnovasyon Nadirliği
NIT	: Maddi Olmayan Kaynakların İnovasyon Taklit Edilmezliği

NOD	: Maddi Olmayan Kaynakların Değerliliği
NON	: Maddi Olmayan Kaynakların Nadirliği
NTD	: Maddi Olmayan Kaynakların İtibar Değerliliği
NTK	: Maddi Olmayan Kaynakların İtibar Organizasyon Boyutu
NTN	: Maddi Olmayan Kaynakların İtibar Nadirliği
NTT	: Maddi Olmayan Kaynakların İtibar Taklit Edilmezliği
OB	: Organizasyon Boyutu
OY	: Organizasyon Yetenekleri
SR	: İçsel Süreçler Performansı/Rekabet Üstünlüğü
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
VRIN	: Valuable, Rare, Inimitable and Non Substitutable
VRIO	: Value, Rarity, Imitability, Organization
YD	: Organizasyon Yeteneklerinin Değerliliği
YN	: Organizasyon Yeteneklerinin Nadirliği
YO	: Organizasyon Yeteneklerinin Organizasyon Boyutu
YT	: Organizasyon Yeteneklerinin Taklit Edilmezliği

GİRİŞ

“Neden bazı firmalar diğerlerinden daha iyi performans gösterirler” sorusunun ivme kazandırdığı kaynak temelli yaklaşım, geleneksel stratejik yönetim kuramlarından farklı olarak firma içi kaynak ve yeteneklere yönelmiştir. Sistemli çalışmalara temel olan Wernerfelt tarafından 1984’ yılında yayınlanan “firmanın kaynak tabanlı görünümü” adlı makale, firmaya özgü kaynak zenginliklerine odaklanmaya yönelik, stratejik formüller önermiştir. Böylece “kaynak bağımlılığı” kuramı gibi, çevre odaklı yönetim alanından farklı bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu alanın gelişmesinde önemli katkıları olan araştırmacılar;

Rumelt, “ekonomik rant” elde etmek için yeteneklere; Barney, firmaların ürün pazar stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için “kaynaklara ve faktör piyasalarına”, bu alanın öncülerinden Selznick, “ayır edici yetenekler” çalışması ile yeteneklere; Penrose, “firmanın büyüme kuramı ve anti tröstlerin ekonomiye etkilerine” odaklanan çalışmaları ile kaynak temelli kuramın oluşmasında öncülük etmişlerdir. Penrose tarafından kazandırılan “firmanın büyüme kuramı”, “kaynakların etkin yönetimi”, “verimli fırsatlar ve çeşitlendirme stratejisi” gibi kuramlarının doğmasına olanak sağlamıştır. Penrose firmaların sahip olduğu stratejik kaynaklarla, yalnız rekabet avantajı değil, “ekonomik değer” yaratma yeteneğiyle ve aynı zamanda, firmanın sahip olduğu işgücü, sermaye ve yönetsel kapasite gibi kaynaklarla, girilecek pazarın seçimini ve beklenen karlılık düzeyini de belirleyebildiğini ileri sürmüştür. Ayrıca Penrose, “ekonomik değer yaratmayı”, yönetsel yenilikçi dinamik yetenekler; kaynaklar-verimli fırsatlar-büyüme, yenilik ve bilgi tabanları ile ilişkilendirmiştir.

Bazı araştırmacılar tarafından “kaynak temelli kuramın “endüstri temelli” kuramdan sonra gelişen, onu tamamlayıcı özelliğe sahip bir değerler dizisi (paradigma) veya mantık (totoloji) olduğu savunulmuştur. Rekabet ve sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik yapılan araştırmalarda bu iki kuramın kullanıldığı görülmektedir. Endüstri temelli kuram, rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların endüstri yapısında aranması gerektiğini ileri sürmüştür. Kaynak temelli kuram ise, rekabet ve sürdürülebilir rekabet için firma içi kaynak ve yetenekleri işaret etme

yönüyle farklılık göstermektedir. Ancak araştırmacılar bu iki kuramın birbirini tamamlayan yaklaşımlar olduğu fikrinde birleşmişlerdir.

Priem ve Butler (2001a) tarafından iddia edilen, *“kaynak temelli yaklaşım potansiyel bir kuramdır, ancak şu anda kuramsal bir yapıda değildir”*. Yazarlar, kaynak temelli bakışın ampirik içerik eksikliği göz önüne alındığında, herhangi bir testin zayıf kalacağını, daha güçlü ampirik testler için, önce yapılarının tanımlanmasına yönelik daha çok çalışma yapılması gerektiğini savunmuşlardır. Kaynak temelli bakışın test edilmemesinin zorluğundan kaynaklanmadığını, ilke olarak test edilemez olduğunu iddia etmişlerdir. Barney bu iddialara karşı, *“bu kuramın elemanlarının, en azından bir kısmının, bir şekilde parametre edilerek sınanmasının mümkün ve ampirik iddialar üretilebilir”* olduğunu, ancak bunun yine de kritik bir konu olduğunu belirtmiştir. Anılan yazarlar, ayrıca kuramın rekabet avantajı ile doğrudan ilgili olmadığını savunmuşlardır.

Buna karşıt görüşler ise; kuramın merkezi önermelerinin bu tartışmaya katkıda bulunabileceğini ve fonksiyonlarının nasıl işlediğine bakılması gerektiğini önermişlerdir. Katja Nothnagel, 2008 yılında “Empirical Research Within Resource-Based Theory” isimli doktora tezinde “kaynak temelli” kuram kapsamında yapılan ampirik analizlerin detaylı bir araştırmasını yapmıştır. Bu çalışmada, kaynak temelli kuramın ampirik çalışmaların bir parçası haline geldiği doğrulanmış; çalışma sonuçlarına göre stratejik kaynaklara yönelik araştırmalarda maddi ve manevi olmayan kaynaklar için 50’den fazla farklı ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin (Cronbach, 0.7), çoğunlukla yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Kaynak temelli kuram, üstün firma performansında kaynakların tanımlanmasına, sürdürülebilir rekabet avantajı için ise üstün firma performansına odaklanmıştır. Barney, tarafından geliştirilen VRIO çerçevesinde, rekabet ve sürdürülebilir rekabet avantajı için firma kaynaklarının, heterojen ve hareketsiz, değerli, nadir, taklit edilemez ya da taklidi çok maliyetli ve organizasyonu olmalıdır. VRIO aracı ile rekabet avantajı kaynak ve yeteneklerin potansiyelinin, dört soruya yanıt arayarak geniş bir çerçevede analiz edilebilir olduğu savunulmaktadır. Firmanın kaynak ve yeteneklerinin çevresel fırsat ve tehditler karşısında tam etkilerini bilebilmek için, kaynak ve yeteneklerin keşfedilmiş ve iyi tanımlanmış

olması gereklidir. Bu etkiler, rakip firmalarla kıyaslama yoluyla tespit edilen gelirlerdeki artış, maliyetlerdeki düşüş veya her ikisinin birlikte olduğu durumlarda, firmanın avantajlı bir durumda olduğunu göstermektedir.

“Kaynak temelli bakış, firma içi kaynak ve yeteneklere odaklanırken, “kaynak bağımlılığı” kuramı örgütün çevreye olan bağımlılığına odaklanarak örgütler arasındaki güç dağılımını açıklar. Kuramsal çerçevede, örgüt kuramlarının evriminden doğan kaynak bağımlılığı, açık sistem anlayışını esas almaktadır. Klasik ve neo-klasik örgüt kuramlarına yeni bir bakış açısı getiren sistem yaklaşımı modern örgüt yapısının gelişmesine katkı sağlamıştır.

Bu çalışmada, “kaynak bağımlılığının” ortaya çıkmasına bütünsel bakış sağlanması amacıyla “örgüt kuramı” gelişim sürecinden itibaren açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt kuramının kronolojik incelenmesinde, 1990’lı yıllara rastlayan dördüncü dönem, kuramlarda çeşitlenme ve bilimsel bakış açısı gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde ortaya çıkan “kaynak bağımlılığı”, “örgütsel ekoloji”, “işlem maliyeti” ve “kurumsal” kuramlar olmak üzere dört alanda çeşitlenme yaşanmış; Avrupa’da yayılan postmodernist ve eleştirel bakış açıları ile çeşitlenme alanı daha genişlemiştir.

Kaynak bağımlılığı, bilimsel yazında, Jeffrey Pfeffer tarafından 1978’de yayınlanan “Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı” adlı klasikleşen eserinden sonra ortaya çıkmış ve birçok bilimsel çalışmaya temel olmuştur. Eserde, örgütlerin çevresel koşullar tarafından kontrol edildiği, stratejik öneme sahip kaynaklar açısından çevreye bağımlı olduğu, örgütlerin ilişkiye girdiği çevrede sınırlılıklar ve belirsizlikler olduğu ve bu ilişkilerin örgütlerin davranışlarını etkileyen temel değişkenler olduğu açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin amaçlarına yönelik içsel yönetim süreçlerinin özerk değil, çevresel baskı ve kısıtlara bağlı olduğu, savunma stratejisi olarak çevreye uyum göstermenin yanı sıra, çevreyi kendi çıkarlarına göre yönetme çabasında oldukları ifade edilmektedir. Kuramın temelleri, “açık sistem yaklaşımı, sosyal mübadele ve koalisyonlar oluşturma”; örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi, kıtlık derecesi, örgüt davranışının ve diğer örgütlerle ilişkilerinin dayandığı yaklaşımlardır.

“Kaynak bağımlılığı” örgüt kuramının çeşitlenmesinden, “kaynak temelli bakış” ise, stratejik yönetim kuramlarının evriminden doğmuştur. Bu kuramların bir arada çalışılmasının nadir olduğu literatür taramasında elde edilen bir sonuçtur. Kaynak yönelimli kuramlar olarak bir çatıda birleştirilen, birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan bakış açılarına sahip ve isim benzerliğinden dolayı karıştırılan bu kuramlara yönelik literatür taraması yapılmıştır.

Yönetim alanında kuramların evrimi incelendiğinde ortaya çıkan sonuç; kuram ve modellerin birbirini tamamlayan özellikler gösterdiğidir. Örneğin; neoklasik dönemin yönetim anlayışı; insanı, örgütün merkezine alan sosyal bakış açısına rağmen, aynı zamanda klasik dönemin rasyonellik ve temel organizasyon ilkelerini de temel almaktadır. Anılan dönemde davranışsal yaklaşımın başlangıcı, insan odaklı kuramların gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bu yönüyle kaynak temelli kuram, firma içi yeteneklere odaklanmasıyla insan kaynaklarının önemini ortaya çıkarmaktadır. Buna ek olarak,

Genel sistem kuramının, “sistemin içinde ve dışında veya içsel ve dışsal faktörleri ve birbirleri ile ilişkilerini, bu ilişkilerin niteliğini gösteren bir çerçeve sağlaması”;

Kaynak bağımlılığı kuramın “örgütlerin amaçlarına yönelik içsel yönetim süreçlerinin özerk değil çevresel baskı ve kısıtlara bağlı olduğu, savunma stratejisi olarak çevreye uyum göstermenin yanı sıra, çevreyi kendi çıkarlarına göre yönetme çabasında oldukları”;

Kaynak temelli kuramın “firmaların dış tehditleri etkisiz kılması ve iç zayıflıklardan kaçınması yoluyla, çevresel fırsatlara yanıt verebilmek için, iç kaynaklarını kullanmaya yönelik stratejiler geliştirme ve uygulama”; bakış açıları bakımından örtüşme göstermektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; “Kaynak Yönelimli Kuramlar; Kaynak Bağımlılığı” başlığı altında, temel tanımlar yapıldıktan sonra örgüt kuramının gelişimi anlatılmaya; “kaynak bağımlılığı” kuramının örgüt kuramı alanındaki tarihsel gelişimi ve varsayımlarına ilişkin literatür araştırması yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; “Kaynak Yönelimli Kuramlar: Kaynak Temelli Bakış” başlığı altında temel tanımlar yapıldıktan sonra, stratejik yönetimin tarihsel gelişimi dönemler halinde anlatılmış ve bu dönemlerde geliştirilen kuramlara yer verilmiştir. Kaynak temelli kuramın stratejik yönetim alanındaki tarihsel gelişimi ve varsayımlarına ilişkin geniş bir literatür araştırması yapılmaya çalışılmıştır. Bölümün devamında, kaynak temelli firma kaynak ve yetenekleri kuramsal çerçeveye sadık kalınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca VRIO çerçevesinde belirlenmiş maddi kaynaklar (alt boyutları; finansal, fiziksel, teknolojik, kuruluş kaynakları), maddi olmayan kaynaklar (alt boyutları; insan kaynakları, yenilikçilik, itibar) organizasyon yetenekleri (alt başlıklar; kaynakları kullanma yeteneği, yeteneklerin belirlenmesi, temel yetenekler ve yenilik kapasitesi) anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm; VRIO çerçevesinde sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakların, değerli, nadir, taklit edilemez kaynaklar (alt başlıklar; benzersiz tarihsel koşullar, nedensel belirsizlik, sosyal karmaşıklık, ikame) ve organizasyon boyutlarının (alt başlıklar; örgüt kültürü, güven ve güvenilirlik), sürdürülebilir rekabet avantajı performans ilişkisi ve performans ölçüm aracı olarak Balanced Scorecard ölçeği anlatılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, firma kaynak ve yetenekleri performansının VRIO çerçevesinde ölçülmesi, araştırmanın önemi, kapsamı ve kısıtları, yöntemi, yöntem bilimi, AMOS yapısal eşitlik modeli (YEM) ile yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. Bulguların değerlendirilmesi bu bölümde belirtilmiştir. Sonuç bölümünde uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi yer almaktadır.

Çalışmada firma kaynak ve yeteneklerinin firma performansına etkileri araştırılmıştır. Ölçüm analizine konu olan anket çalışması, TAYSAD otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firmalara yönelik olmuştur. Çalışma, Jay B. Barney tarafından VRIO çerçevesinde tanımlanmış kaynak sınıflamasına göre, “otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların maddi ve maddi olmayan kaynakların, organizasyon yeteneklerinin ve değerliliği, nadirliği, taklit edilemezliği ve organizasyon boyutu (maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanımına yönelik

politika ve prosedürler) firma performansını olumlu etkiler mi? sorusuna yanıt aranması, çalışmanın temelini oluşturmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYNAK YÖNELİMLİ KURAMLAR: KAYNAK BAĞIMLILIĞI

1.1. Örgüt Kuramında Kaynak Bağımlılığı

Çevre, örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için gerekli olan kaynakları sağladığı ortamdır. Örgüt, çevre ile ilişkisinde koşulları belirlemede çevre tarafından kısıtlanır. Çevrede kıt kaynaklara ulaşmak ve rekabet edebilmek için diğer örgütlerle etkileşimde bulunmak durumundadır. Kaynakların örgüt tarafından kontrol edilemediği durumlarda bağımlılık ortaya çıkar. Bağımlılık örgütlerin varlıklarını sürdürmede tehdit edici bir unsur olarak ortaya çıkmakla beraber, örgütsel gücün kullanımında da sorun yaratarak güç dengesizliğini ortaya çıkarır. Paylaşılan kaynaklara bağımlılık, kaynağı elinde bulunduran örgüte güç verir. Bu nedenle örgütler, bağımlılığı en aza indirmek, kaynak açığını azaltmak ve kaynaklar üzerinde kontrol sağlamak ister.

1.1.1. Temel Kavramlar

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütün çevreye bağımlılığına odaklanarak örgütler arası güç dağılımını açıklar. Bu süreç içerisinde örgütlerin faaliyetlerini bağımlı ilişkilerle sürdürme zorunluluğu, bağımlılığın ortaya çıkardığı sorunları irdelemeyi gerektirmiştir. Kaynak bağımlılığını, örgüt kuramının gelişim tarihinden itibaren açıklamak bütünsel bir bakış açısı sağlayacaktır.

1.1.1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramının gelişim tarihine bakıldığında, sosyal bilimler araştırma alanında yer bulması çok eski tarihlere dayanmaz. “*Örgütlerin tıpkı aile, klan, toplum, devlet gibi sosyolojik varlıklar olduğu*” (Leblebici, 2008,112) düşünülürse, aslında hep var oldukları anlaşılabılır. Yaşamı sürdürebilmenin temel taşı olarak örgütler ihtiyaçların karşılanması, sosyal hayatın bir parçası olmasına dek vazgeçilmez, göz ardı edilemez ve anlaşılması gereken yapılardır. Örgütler, dünyada, çevrede ve çeşitli yerlerde dağılmış, organize olmuştur. “*Farklı bütün türleriyle örgütler, günümüzün giderek artan düzeyde birey, toplum yaşamını belirleyen ve etkileyen toplumsal olgulardır, yakın ve uzak gelecekte de bu konumlarını koruyacaklarını tahmin etmek yanlış olmayacaktır*” (Üstüner, 2006, 1).

Örgütler önceden planlanmış, bir amaca yönelik olarak fonksiyonları olan sosyal yapılardır ve dış ortamla bağlantılıdır. Temel unsuru örgütler ve örgütler arası etkileşimdir. Örgütler arası etkileşimde, hedeflerine ulaşmak için yardımcı fonksiyonlar vardır. Örgüt yönetiminde insan kaynaklarını planlanmış, yeni yaklaşımlara ve ortak hedeflere organize etmenin önemi büyüktür. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, hızla artan rekabet nedeniyle, dış ortama uyma ve kendilerini dönüştürme gerekliliği ile karşı karşıyadır. Böylece daha karmaşık yapılar geliştirerek, daha karmaşık çevreye uyum sağlarlar (Balay, 2003, 31). Örgütler varlığını sürdürebilmek için öğrenmek, geleneksel yapılarını değiştirmek, bilgiye ulaşma, işleme ve değerlendirme yollarını örgüt yapısına oturtarak (Bozkurt, 2003,43) kendi sınırlarını aşmak zorundadırlar. Günümüzde, tüm dünyadaki değişim, hızla gelişen teknolojik gelişmeler, sürekli değişen müşteri ihtiyaçları, ekonomik zorluklar ve küresel krizler nedeniyle değişime hazırlıklı olmak için örgütsel yeteneklerin ortaya çıkarılmasında ve yeteneklerin yönetilmesinde başarılı ve duyarlı liderlerin gerekliliği bilinmektedir.

Artan rekabet için yeni yollar arama ihtiyacı ve ilerleyen teknoloji nedeniyle, tüm sektörlerde yeni ürün ve hizmetlerin yapılmasını gerektirmektedir. Küreselleşme ve karşılıklı bağımlılık ilişkileri, örgütler için son derece karmaşık ve rekabetçi bir durum haline gelmektedir. Dolayısıyla örgütlerin küresel bağımlılığın avantajlarından yararlanmak, dezavantajlarını en aza indirmek için, hızla değişen müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak yeni ürün ve hizmetlere yönelmeleri gerekir.

1.1.1.2. Örgüt Kavramının Gelişimi

Philip Selznick tarafından (1948) yapılan “Örgüt Kuramının Temelleri” hakkındaki çalışmada; “*örgüt, bize söylendiği kadarıyla işlev ve sorumlulukların dağıtımı ile üzerinde anlaşılmış bazı amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırmak için personelin düzenlenmesidir*” tanımı, örgütlerin amaçlanan hedefleri yerine getirmek için düzenlenen rasyonel yapılar olduğundan hareket etmiştir (Leblebici, 2008, 113).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlanan hedeflere ulaşabilmek için çevresel faktörler karşında sahip oldukları kaynakların (teknoloji, rakipler, devlet vb. gibi) örgütlenme biçimlerini inceleyen ve bu konuda tutarlı bilimsel önermeler

geliştirmeye çalışan (A. Ü., 2013, 7) örgüt kuramı araştırmaları “örgütsel davranış” ve “örgüt kuramları” olmak üzere iki temel üzerinde gelişmiştir. **Örgütsel davranış**, örgüt içerisinde bireylerin ve grupların davranışlarının analizinde mikro düzeye (motivasyon, liderlik tarzı vs. gibi), **örgüt kuramları** ise, örgüt toplulukları, örgüt-çevre ve örgütler-arası ilişkilerin analizinde (yapı ve davranış farklılıkları gibi) makro düzeye odaklanır. Örgütler üzerine yapılan bilimsel çalışmalar sosyoloji ve çok disiplinli diğer araştırmaların ve özellikle de yönetim biliminin alanına girmektedir. Örgüt çalışmalarının kesin çıkış tarihi tam olarak belli olmamakla birlikte, 1940’ların sonuna kadar örgüt konusunun sosyolojinin bir alt alanı olarak çalışılmadığını söylemek mümkündür (Sığırı 2012, 35).

Örgüt kuramı alanında yapılan bilimsel çalışmaları yansıtan kronolojik gelişme dört dönemde incelenir. 1800’lü yılların sonu ve 1950’lerin başına kadar, küçük ölçekli örgütlerin büyük ölçekli örgütlere dönüştüğü, örgütler ve yönetim yaklaşımına yönelik araştırmaların zemin bulduğu **ilk dönemdir**. “Yönetim” ve “idare” sözcüklerinin “bilim” ile birlikte anılmasının ilk örneklerini yansıtan, ABD kökenli araştırmacıların, Taylor (1911), Smiddy ve Naum (1954,31), Drucker (1955,124), Thompson (1956) çeşitli dergilerde yayınlanan makaleleridir (Üsdiken., 2002, 128). Klasik (geleneksel) kuram olarak da adlandırılan dönemde, üç öncü yaklaşım oluşmuştur:

Frederick Taylor’un “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henri Fayol’un “Yönetim Süreci Yaklaşımı”, Max Weber’in “Bürokrasi” yaklaşımıdır. *“Bu dönemde üç yaklaşım da etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunda, hangi ilkelere uyulmasını ve en iyi organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğini araştırmıştır”* (Koçel, 2005, 199). Klasik yönetim anlayışında, etkinlik ve verimliliğin odak noktasında, katı bir hiyerarşik düzen ve kesin uyulması gerekli rasyonel ilkeler olmalıdır. Bu dönemde insanın ikinci planda olduğu “mekanik organizasyon” olarak adlandırılan yapılar önerilmiştir.

Klasik yaklaşımın eksiklikleri ve eleştiriler neoklasik yönetim anlayışının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Neoklasik anlayış, klasik dönemde üretim faktörlerinden birisi gibi görülen insanı örgütün merkezine alarak sosyal bir bakış açısı getirmiş olmasına rağmen yine de klasik kuramın rasyonellik anlayışını ve

temel organizasyon ilkelerini esas alır. Yönetim yazınında 1924’de başlayıp uzun yıllar devam eden Harward Üniversitesi psikologlarından Elton Mayo, F. Roethlisberger ve Dikson yönetiminde ki (Can, 1997, 1-58) Hawthorne Araştırmaları sonucunda; çalışanların, işyerinde geliştirilen olumlu sosyal ilişkilerin motivasyon ve verimliliği arttırdığı ortaya çıkmıştır. O dönemin öncülerinden Oliver Sheldon, verimliliğin yalnızca bilimsel yönetimle artırılmasının yeterli olmadığını, insan kaynaklarının da geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Can, 1997). Bu araştırmalar yönetim ve organizasyon düşüncesinin gelişmesine (Koçel., 1995,250) ve insan davranışlarını ele alması nedeniyle davranışsal yaklaşımın başlangıcına ivme olmuştur. Bu dönemde araştırmacılar tarafından geliştirilen kuramlar; Douglas McGregor’un “X ve Y Kuramı”, George V. Homans’ın “İnsan Grubu Yaklaşımı”, Chris Argyris’in “Olgunlaşma Kuramı”, Rensis Likert’in “Yönetim Sistemleri Yaklaşımı”, Kurt Lewin’in “Güç Alanı Analizi”dir.

Klasik ve neoklasik örgüt kuramlarının örgütleri rasyonel, teknik ve sosyal bir bütünlük içinde dış çevreden bağımsız analiz etmeleri örgüt kuramı çalışmalarının belli noktalarda tıkanmasına neden olmuştur. Sistem yaklaşımı yeni bir bakış açısı getirerek modern örgüt yapısının gelişimine katkı sağlamıştır. Biyolog Bertalanffy’nin 1920’lerde başlattığı (Koçel, 2005, 249) *“parçalardan daha çok parçalar arası ilişkiler ile parçalar ve bütünü çevreyle olan etkileşimleri önemlidir. Bu ilişkiler ve etkileşimler, sistemi bir bütün olarak ele alan yaklaşım olarak ancak sistem düşüncesiyle açıklanabilir”* görüşüyle genel sistem kuramının temellerini atmıştır (Çetin & Şeşen, 2012, 60). Yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan kuram, sistemin içinde ve dışında veya içsel ve dışsal faktörleri ve birbirleri ile ilişkilerini, bu ilişkilerin niteliğini gösteren bir çerçeve sağlar. Bu çerçeve içerisinde; “sistem ve alt sistemler”, “kapalı ve açık sistemler”, “çevre (dış çevre)”, “sistemin sınırları”, “entropi ve negatif entropi”, “değişken ve parametreler”, “dengeli durum ve dinamik denge”, “geriye bilgi akışı değişik input-output ilişkisi” gibi temel kavramlar vardır (Koçel, 2005, 250).

Sistem yaklaşımının örgüt açısından çevresel belirsizliklerin azaltılmasında araç olarak kullanılabilecek özellikleri; “bütüncül görüş”, “organizasyon-çevre ilişkisi” ve “bilgi akışı” olarak şekillenmiştir. Yönetim kuramlarının sistem yaklaşımı

çatısı altında birleştirilmesine yönelik amaçların sonuç vermemesi, “durumsallık” modern yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

1950’li yıllardan başlayarak, 1960’lı yılları da kapsayan ve 1970’li yıllara kadar devam eden bilimsel süreç, henüz bir model oluşturmamış örgütsel yapıyı anlamada açıklayıcı ve en fazla yararlanılan, “durumsallık veya koşul bağımlılık” kuramının ortaya çıktığı **ikinci** dönemdir. Durumsallık yaklaşımının en temel çalışması olarak kabul edilen Burns ve Stalker tarafından 1955 ve 1961 yılları arasında gerçekleştirilen araştırmalarda, örgüt ve çevre yapısı arasındaki ilişki ele alınmıştır (Aktaş & Şener, 2012, 93). Durumsallık yaklaşımında temel görüş, çevresel koşullar ve özelliklerinin, örgütlerin yapı, işleyiş, kullanılan teknoloji ve örgütlerin büyüklüklerini etkilediğidir ve örgüt yönetimlerinin ise bu özelliklere uygun yapı ve işleyiş süreçleri geliştirecekleridir (Koçel, 1995, 200). Bu temel görüşe göre örgüt yapısı iç ve dış çevresel koşullar ve özellikler çerçevesinde biçimlenen bağımlı bir değişken olarak ortaya konmaktadır.

Durumsallık kuramından hareketle, örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimler; a) örgütün güdümünde olan, istediği zaman değişiklik yapabileceği iç çevre, b) denetimi altında olmayan ancak etkileme olanağı olan, örgütün faaliyet ve sonuçlarından etkilenen yakın çevre, c) örgütün etki etmesinin güç ve olanaksız olduğu, ancak faaliyette bulunduğu yakın çevresini etkileme olanağı olan genel çevredir (Eren, 2003, 96). Durumsallık kuramında, çevresel faktörlerden etkilenme biçimi örgütlere göre farklılık göstermektedir.

Durumsallık veya koşul bağımlılık kuramı literatürde genellikle benzer iki yaklaşım olarak ifade edilmiş olsa da kavram olarak farklılık taşımaktadır. Fred Luthans’a göre, “koşulsallık ya da koşul bağımlılık” kuramı sistem yaklaşımında örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerle fonksiyonel bir ilişkiye, durumsallık kuramında ise örgütlerin içsel süreçlerine vurgu yapılmıştır (Koçel., 2005, 251). *“Genelde durumsallık ya da koşulsallık kuramı sistem yaklaşımının genel ve soyut düzeyini olgulara uygulamaya çalışan bir somutluğu simgelemektedir”* (Can, 1997, 1-58).

Örgüt kuramlarının çeşitlenmesinin geliştiği dönem 1970’lerin sonundan 1990’ların sonuna kadar olan **üçüncü** dönemdir. Durumsallık kuramı, “*geliştirildiği 1960’lı yıllardan önceki psikoloji kökenli bakış açısına ek olarak “örgütlerin yönetimi konusunu anlamak için onları, içinde bulundukları çevrenin koşulları ile birlikte ele almayı öneren sosyolojik bir bakış açısı getirmiştir*” (A.Ü.,2013,12). Bu bakış açısına göre organizasyonların yapı ve işleyişini, içinde bulundukları çevre koşulları, teknoloji, organizasyonların büyüklüğü ve strateji etkilemektedir (Koçel, 1995, aynı yer). “*Yapısal unsurlar ise, iş bölümü, uzmanlaşma, kontrol, otorite, iletişim ve yönetimidir*” (Aktaş & Şener, 2012, 92). Durumsalcı kuram çerçevesinde bilimsel çalışmaların ivme kazandığı bu dönemde; kuramsal çeşitlenmenin olduğu 1970’li yılların yarısından itibaren gelişmeye başlayan “kurumsalcı” ve “örgütsel ekoloji” gibi araştırma programlarıyla, yönetim konularının mikro ve makro veya örgütsel davranış ve örgüt kuramı olarak adlandırılan alt alanlara bölünmesi gerçekleşmiştir (Üsdiken, 2007,78) .

Örgüt kuramının kronolojik incelemesinde **dördüncü** dönem; 1990’lı yıllara gelindiğinde, örgüt kuramı alanındaki çeşitlenme ile birlikte bilimsel bakış açısından da Avrupa’daki çeşitliliğe vurgu yapılmıştır. Kuzey Amerika’da örgüt kuramlarının daha fazla çeşitlenmesinin sıkıntı yaratacağından hareketle araştırmalar; “Kaynak Bağımlılığı”, “Örgütsel Ekoloji”, “İşlem Maliyeti Kuramı” ve “Kurumsal Kuram” olmak üzere dört alanda yürütülme eğilimindeyken, Avrupa’da postmodernist ve eleştirel bakışla birlikte örgüt kuramı alanında çeşitlenmenin yayıldığı görülmektedir (Sargut, 2012,3).

1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Tarihsel Gelişimi

Kaynak bağımlılığı kuramının temelini Thompson (1967) atmıştır. Thompson “*kaynakların örgüt dışından örgüt içine akışını ve bu akış sırasında belirsizliği örgüt seviyesinde incelemiş ve kurama ışık tutan ve gelişimine katkı sağlayan bulgulara ulaşmıştır*” (Meydan, 2012, 163). Johnson’un (1995) belirtmiş olduğu bu bulgulara göre, örgütler arası eşit olmayan kaynak akışında ortaya çıkan güç dengesizliğini, bağımlılıkları, bağımlı örgütün bağımlılık karşısındaki tutumunu, yapısı ve davranışlarında meydana gelen değişimleri, yöneticilerin bağımlılıkları yönetme yeteneklerini incelemektedir (Meydan, 2012, 164).

Kaynak bağımlılığı kuramı, 1970’lerde “*Jeffrey Pfeffer başta olmak üzere Gerald R. Salancik, Howard E. Aldrich ve Hüseyin Leblebici tarafından örgütlerin incelenmesine*” yönelik yapılan bilimsel araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Asıl çıkış noktası, Stanford Üniversitesinde Pfeffer tarafından yazılan doktora tezidir (A.Ü., 2013,49). Pfeffer ve Salancik’in 1978 yılında basılan “Örgütlerin Dışarıdan Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı” adlı kitabı temel kaynak eser olarak iş dünyası klasikleri arasında yerini bulmuştur. Adı geçen eserde, örgütlerin çevresel koşullar tarafından kontrol edildiğini, stratejik öneme sahip olan kaynaklar açısından çevreye bağımlı olduğunu, örgütlerin ilişkiye girdiği çevrede sınırlılıklar ve belirsizlikler olduğu ve bu ilişkilerin örgütlerin davranışlarını etkileyen temel değişkenler olduğunu açıklamaktadır (Pfeffer& R.Salancik, 1978).

Kaynak bağımlılığı kuramı ile davranışsal kuramın paylaştıkları çerçeve, kuramsal ve araştırma düzeyinde örgütleri anlamaya, içinde bulunduğu çevresel koşulların özelliklerine uygun bir yapı ve işleyiş süreçleri geliştirme ve örgüt dışına yönelen odaklanmayı vurgulamaktadır. Ancak Pfeffer ve Aldrich (1976,79), kaynak bağımlılığı kuramının durumsalcı kuramdan farklı olarak; birincisi, örgütlerin amaçlarına yönelik içsel yönetim süreçlerinin özerk değil çevresel baskı ve kısıtlara bağlı olduğunu, savunma stratejisi olarak çevreye uyum göstermenin yanı sıra, çevreyi kendi çıkarlarına göre yönetme çabasında olduklarını iddia etmektedirler. Kaynak bağımlılığı kuramının temelini oluşturan bu iddialardan ikincisi ise örgütlerin içsel süreçlerinde güç faktörünün önemine vurgu yapılarak, karar alma süreçlerinin siyasi nitelik taşıdığıdır.

1.2.1. Temelleri

Kaynak bağımlılığı kuramı açık sistem anlayışını esas alır. Açık sistemler doğanın bir sonucudur, örgütler hayatta kalmak ve gerekli kaynakları elde etmek için çevre ile ilişki kurmak zorundadır. Bu ilişkilerin niteliği ve kapsamı örgütlerin ihtiyacı olan kaynakların önem ve kıtlık derecesine göre şekillenir. Buna göre kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin davranışları ile diğer örgütler arasındaki ilişkiler üzerinde durur (Koçel T., 2005,253) ve üç temel kurama dayanır:

Açık Sistem Yaklaşımı: Sistem yaklaşımı açık ve kapalı olmak üzere iki biçimde değerlendirilmektedir. Örgütlerin çalışmasında açık sistem ile kapalı sistem

arasındaki ayrım; kapalı sistemde örgütler dış dünyaya kapalı ve bağımsızdır. Sorunların dış çevre dikkate alınmaksızın iç dinamikleri düzenleyerek çözüleceğini, dış çevrenin istikrarlı ve öngörülebilir olduğunu ve müdahalenin olmayacağı düşünülmektedir. Öncelikli yönetim sorunu örgütün verimli çalışmasını sağlamaktır (Daft, 2007, 3).

Açık sistem yaklaşımında ise, örgüt yapısına etki eden faktörlerden en önemlisi çevredir. Örgüt ile çevre arasında dinamik bir ilişki vardır ve sürekli alışveriş halindedir. Çevre örgütün ürettiği mal ve hizmetleri kullanırken örgüte hammadde, parasal kaynak, işgücü, teknoloji ve bilgi sağlar (Can, 1997, 1-58). Örgütün içinde bulunduğu çevresel unsurların değişimi örgütün yapısını da etkilemekte ve değiştirmektedir (Ülgen & Mirze 2010, 382). Örgütle çevre kaynak yönünden karşılıklı bağımlılık içindedir.

Örgüt düzeyinde sosyal mübadele kuramı: Örgütlerin, kaynak ihtiyaçlarını çevreden temin etmeye muhtaç, kaynakların kıt olması ve bu ilişkiden doğan “sosyal mübadele kuramı”, gönüllülük esasına dayalı bir alışveriş şeklidir. Her ne kadar gönüllülük esasına dayansa da bu ilişkide kaynağı sağlayan örgüt, avantaj potansiyeline sahiptir. Eşit koşulları sağlamayan örgütler arası ilişkileri ele alan Emerson (1962) ve Blau’nun (1964) alışverişten doğan bağımlılık ve güç ilişkileri üzerine ileri sürdükleri fikirler, kaynak bağımlılığı yaklaşımı açısından kuramsal başlangıca ivme olmuştur (Üsdiken., 2007, 81).

Örgüt içinde farklı tercih ve amaçlar peşinde koşan birey ve grupların koalisyon olarak tanımlanması yaklaşımıdır: Cyert & March (1963) örgütlerin bir koalisyon olarak tanımlanmalarını sağlamışlardır (Üsdiken., 2007, 82). Araştırmacılar, örgütlerin belirli amaçları gerçekleştirmek için kendi çıkarları doğrultusundan hareketle daha savunmacı bir yaklaşımla çoğulcu ve politik bakışı tercih ettiklerini öne sürmüşlerdir.

1.2.2. Örgüt ve Çevre İlişkisi

Genel olarak çevrenin örgüt üzerindeki etkisinin tarihsel süreçte ilk ortaya çıkması durumsallık yaklaşımında, örgütlerin çevreye nasıl uyum sağlayabilecekleri konusundaki düşüncelerle ortaya atılmıştır. Bunu takip eden dönemde ise “kaynak

bağımlılığı kuramı”, “popülasyon ekolojisi” ve “kurumsallaşma kuramı” (Yücel vd., 2006, 213) gelişmiştir. Durumsallık yaklaşımında örgütlerin davranışları ile yapısı üzerinden çevrenin doğrudan belirleyici etkisinin olduğu (Donaldson, 1995) öne sürülmüştür. Popülasyon ekolojisi kuramı ise varlığını sürdürecektir örgüt biçimlerinin veya yapılarının çevre tarafından seçildiği yönündeki görüşüyle, kaynak bağımlılığı kuramının tersine konuya çevre açısından bakmakta, belli bir bölgede aynı kaynaktan yararlanan örgütlerin nasıl başarılı oldukları ile ilgilenmektedir (Yücel, vd., 2006, aynı yer).

Ackoff ve Emery (1972) tarafından açıklanan düşünce; çevre sistemin bir parçası değildir, ancak değiştiği zaman sistemin durumunda da değişikliklere neden olan ya da değişikliği üreten unsurlardan ve onların özelliklerinden oluşan bir olgudur. Pfeffer ve Salancik’e (2003) göre çevredeki değişiklikler örgütün varlığını tehdit etmekte, örgüt yok olmak ya da değişen koşullara cevap verecek biçimde faaliyetlerini yeniden şekillendirmek zorunda kalmaktadır (A.Ü. 2013,53). Duncan, çevreyi örgütün sınırları dışında kalan, ancak karar verme birimlerinin karar verme sırasında göz önüne aldığı fiziksel ve sosyal unsurlar olarak tanımlamaktadır (Eğilmez., 2011, 1).

Gilmer ve arkadaşları, (1966, 384) çevreyi girdilerin çok genel bir formu olarak ele almışlardır (Balay, 2003, 19). Örgüt ve çevresi (Katz ve Kahn, 1966) müşterilerin öneminin artmasıyla önem (Buckley, 1967; ve Thompson, 1967) kazanmıştır. Özellikle, Burns ve Stalker tarafından İngiliz ve İskoç endüstri kuruluşlarında, Emery ve Trist tarafından Londra’da çeşitli örgütlerde, Lawrence ve Lorsch tarafından ABD’de yapılan araştırmalarda örgütün çevre ile arasında sıkı bir ilişkisi ve etkileşimi olduğu tespit edilmiştir (Aykaç vd, 2007, 229). Çünkü örgütler varlıklarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları girdileri ve bunları sağlayan kıt kaynaklar üzerinde mücadeleye girmektedirler. Bu mücadele onları çevreye karşı bağımlı kılmakta ve bağımlı oldukları çevresel unsurlarla aralarındaki güç ilişkisinin temelini oluşturmaktadır.

Burns ve Stalker, çevreyi teknoloji ve pazardaki değişim hızına göre incelemiştir. Yazarların genel bakış açısı; eğer örgüt ve dinamikleri çevresel koşullara göre bağımsız değişken olarak düşünülürse, örgütlerin çevresel koşullara

göre uyum gösterebilecek yapısal değişmeye gideceği yönündedir. Çünkü örgütlerin çevrelerine uyum sağlamalarını sağlayabilecek üstün bir prensip mevcut değildir (Koçel., 2005,205).

“Bazı düşünürler ise, proaktif bir yaklaşımla, stratejik yönetimin örgütlerin faaliyette bulunduğu çevreyi değiştirmesiyle ilgili faaliyetler, kararlar ve uygulamalar olarak görmekte ve esas olanın çevrenin örgütlerin amaçlarına uygun olarak hazırlanması ve hatta değiştirilmesi olduğunu ileri sürmektedirler. Her iki durumda çevreye uyum sağlayan (reaktif) veya çevreyi değiştiren (proaktif) olarak, çevre ile karşılıklı bağımlılık ve etkileşim söz konusudur” (Ülgen & Mirze, 2010, 80).

Günümüzde çeşitlenen endüstriyel eğilimler, teknolojik değişiklikler, değişen hükümet politikaları, piyasa dinamikleri ve ekonomik gelişmeler; aynı zamanda tüketicilerin giderek artan gücü ve rakiplerin agresif davranışları, küreselleşen iş dünyasında varlığını korumak (Daft, 2007,144) örgütler açısından zorlu bir süreçtir. Bu zorlu süreçte örgütler, müşteri istek ve taleplerine yanıt verebilecek ürün ve hizmetleri arz ederek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için stratejik kaynak teminini garanti etmek zorundadır. *“Bu aynı zamanda kaynak teminini istikrara kavuşturmayı ve kaynak sağlayanların desteğini devam ettirmeyi gerektirir”* (Üsdiken., 2007, 84). Örgüt için önemli olan istikrarsız bir kaynak, örgütlerin hayatta kalmasını belirsiz hale getirebilir (Pfeffer & Salancik, 1978, 47). Buna göre örgütlerin amacı, mevcut müşterileri kaybetmemek için stratejik karar mekanizmalarını kullanarak, istikrarlı ortamları hedef almaları olacaktır. Bu açıdan kaynak bağımlılığı kuramı ile stratejik işbirlikleri arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Hillman, vd. 2009).

1.2.3. Bağımlılık ve Çevresel Belirsizlikler

“Benzer koşullarda aynı ilkenin iki defa uygulanma şansı hemen hemen yoktur. Bu açıdan değişen kişileri, başka değişkenleri, değişik koşulları ve daha pek çok değişken unsurları hesaba katmak gerekir” (Tortop & vd, 2010, 230) tanımıyla 1916 yılında yayınlanan “Endüstriyel ve Genel Yönetim” adlı kitabında durumsallık yaklaşımının temel dayanağını ortaya koyan H. Fayol, aynı zamanda çevrenin değişken ve dinamik yapısına işaret etmiştir. Çevrenin örgüt üzerinde etkisini vurgulayan (Can, 1997, 1-58) durumsallık kuramı araştırmacıları; Emery ve Trist ise,

rekabet içerisinde olan örgütlerin çevrenin değişkenliğine nasıl tepki vereceğinin önceden bilinmediğini ve belirsizlik olduğunu belirtmektedir. Pfeffer ve Salancik (1978), çevresel belirsizliğin çevrenin dinamizminin bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler.

Çevre ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, şu çalışmalar dikkat çekmektedir. Lawrence ve Lorsch (1967), çevrenin örgütün içsel yapısı üzerinde önemli etkisi bulunduğunu, çevresel değişimin örgütsel değişimi gerektirdiğini öne sürmüştür (Sucu, 2000,40). Richard Daft, çevrenin örgüt üzerinde etkisini iki boyutta incelemektedir. Birincisi dış çevre boyutlarının basit ya da karmaşıklığı, ikincisi ise durağan yada hareketliliğidir. Burns ve Stalker, çevre ile örgütlerin iç yönetim yapısı ilişkisini; durağan çevrede faaliyet gösteren örgütlerin biçimsel ve merkezileşmiş yapıya sahip olan “mekanik örgüt sistemi”; hareketli çevrede faaliyet gösteren örgütlerin ise değişime karşı esnek, uyarlanabilir ve biçimsel olmayan yapısı ile “organik örgüt sistemi” olarak nitelemişlerdir. Thompson, çevre unsurlarını “durgun-değişken”, “basit (homojen)- karmaşık (heterojen)” olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Belirli bir zaman içerisinde meydana gelen çevresel unsurlardaki değişimlerin “durgun-değişken” çevre boyutunu, unsurların az ya da çokluğu ise “basit-karmaşık” çevre boyutunu ifade etmektedir (Koçel, 1995, 218-219).

Belirsizlik derecesi çevre boyutlarının sayısı ve değişim hızının karmaşıklığı ile doğru orantılıdır. Değişim hızının ve karmaşıklığının düşük olması belirsizlik derecesinin düşük olduğu, değişim hızının ve karmaşıklığın yüksek olması durumunda ise belirsizliğin yüksek olduğu bilinmektedir (Ülgen & Mirze, 2010,102). *“Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda geçmiş tecrübeler ile geleceğin tahmin edilmesi yöneticiler için olanaksızlaşır”* (Naktiyok, 2000, 202). Örgütün çevreye uyum göstermesinde ki başarısı belirsizliğin üstesinden gelmesine bağlıdır. Belirsizlik tek başına sorun teşkil etmez, ancak belirsizliği önemli kılan kritik kaynakların temin edilmesinde güçlütür.

Pfeffer ve Salancik (2003), çevrenin örgüt davranışları üzerinde etkisini yoğunluk, kaynak kıtlığı ve iç ilişkililik olmak üzere üç özellikle göstermektedir. Pazar payının az sayıda örgüt tarafından paylaşılması, gücün o örgütler tarafından

paylaşıldığını ve yüksek yoğunluğu göstermektedir. Pazar çok sayıda küçük örgütler tarafından paylaşıyor ise yoğunluğun aksine çatışma durumundan söz etmek gerekir. Çatışma durumunda gücü elinde bulunduran örgüt olmadığından pazarı etkileyememektedir. Ancak örgüt sayısının fazla olması kaynak kıtlığının yaşandığı ortamı oluşturur. Kaynakların kıt olması pazar ortamında çatışmayı arttırmakta ve çatışma, belirsizliğe yol açmaktadır.

Örgüt davranışı üzerinde etkili olan unsurlar çevreyi oluşturan aktörler arasında gelişen işbirliği, haberdar olma, dayanışma gibi iletişim şekillerinden oluşan çevre içi ilişkilerdir. Pfeffer ve Salancik (2003), çevrede bulunan unsurların birbirleriyle seyrek ilişkilerin ve gevşek bağların bulunduğu ortamlarda daha az belirsizlik olduğu, yoğun ilişkilerin ise belirsizliği artırdığını ifade etmektedirler.

Kaynak bağımlılığı kuramının konusunu oluşturan örgütlerin çevre dinamiklerine uyum sağlaması ve kritik kaynaklara ulaşması, hayatta kalmasının koşulu olarak görülmektedir. Örgütlerin bir bakıma yaşam fonksiyonlarını sağladığı ortam olması nedeniyle çevrenin önemine vurgu yapılmıştır. Örgütlerin birincil işlevi ve amacı ilişkide bulunduğu diğer örgütler ve bireylerle ilişkilerini yöneterek çevresel belirsizlikleri azaltmak ve kaynak akışını sağlamaktır.

Örgütlerin, kaynak ihtiyacı, kaynağa ihtiyacının derecesi ve kaynağın kritik olması nedenleriyle çevreye bağımlılığı oluşur. Buna göre, örgütün çevre ile ilişkisi, amaç ve kararlarına göre değil çevresel baskı ve kısıtlar doğrultusunda şekillenir. Çevresel baskı tarafından kısıtlanmış olmasına rağmen, örgüt yöneticileri belirsizliği tanımaya, hayati kaynaklar üzerindeki çevresel faktörlerin gücünü ve bağımlılığı azaltmaya ve güç oluşturmaya çalışırlar. Nitekim Weick (1976), örgüt-çevre ilişkisinde, örgütlerin farklı özellikler ve yollarla (Üsdiken, 2007,89) ayakta kalabileceklerini, kısıtlama ve baskılara karşı seçeneklerini çoğaltabileceklerini belirtmektedir. Bu yönüyle örgütler çevresel baskı ve tehditlere boyun eğmeme noktasında, iç dinamiklerini ve kararlarını geliştirme yeteneğiyle çevreye karşı aktif durumdadırlar. Kaynak bağımlılığı kuramı bu açıdan durumsallık kuramı ve örgütsel ekolojiden ayrılmaktadır (Üsdiken, 2007,88).

1.2.4. Güç Kavramı

Kaynak bağımlılığı kuramının temel unsurlarından güç kavramını “örgütler içindeki güç üsleri” çalışmasıyla en erken Weber (1947) başlatmıştır (Ulrich &Barney, 1984,472). Kurt Lewin (1951), gücün en az iki taraf arasında karşılıklı etkileşimli bir ilişki olduğunu vurgulayan “alan kuramı” yaklaşımını benimsemiştir (Chaurasia, 2014,52). Kurama göre, *“yaşam alanı ile davranışı etkileyen güçler (gerilimler, değerler, enerji, vb.) karşılıklı bağımlılık içinde bulunurlar. Birey veya grup birbiriyle karşılıklı etkileşen bu öğelerin dinamik bir bütünüdür. Böylece, çalışma gücü, bir çalışma gerektirir”* (Vikipedi, 2013).

Örgütlerde, pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme, finans gibi departmanlar, kendi bölüm ve çıkarları doğrultusunda örgüt kararlarına güçleri doğrultusunda etki etme ve yönlendirme yapabilmektedirler (A. Ü., 2013, 61). Blau ve Schoenherr, 1971; Hinings vd., 1971; Lodahl ve Gordon, 1973; Salancik ve Pfeffer, 1974; Beyer, 1978; Hills ve Mahoney (1978) çalışmalarında, gücün önemini macro düzeyde incelemişlerdir. Daha sonra örgütlerarası güç ilişkileri üzerinde bazı ampirik çalışmalar ortaya çıkmıştır. Kcchan, (1975), Hall ve ark. (1977), Pfeffer ve Leong (1977) çalışmalarında; güç kavramını, kaynağı elinde bulunduran örgüt ya da çevresel faktörlerin, kaynağa ihtiyaç duyanlar üzerindeki üstünlüğü olarak açıklamışlardır (G.Provan, vd. 1980, 200). Bağımlılık ve güç ilişkilerine yönelik diğer araştırmalar; sosyal değişim kuramcısı Emerson (1962) ve Blau (1964), siyaset bilimci Dahl (1957), (Ulrich &Barney 1984, 472), örgüt içi ve örgütlerarası ilişkilerin işleyiş süreçlerini araştıran Crozier (1964), (Üsdiken, 2007, 82), kişisel ve örgüt birimleri arasındaki güç yapısını inceleyen Hickson, Hinings Lee, Schneck ve Pennings’in çalışmalarıdır. Son zamanlarda araştırmacılar, örgüt içi hiyerarşik düzeyde (Bacharach ve Aiken, 1976) ve yatay alt birimler (Perrow, 1970) arasında bağımlılık ve güç ilişkisini inceleyerek çalışma kapsamını genişletmişlerdir.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütle çevre alışveriş halindedir ve bu karşılıklı alışveriş tehlikeli duruma geldiğinde, örgüt dış çevre etkilerine karşı savunmasız duruma düşer. Kritik kaynağa ihtiyacı olan örgütün, denetimi altında olduğu diğer örgüt karşısında güçsüz ve bağımlı olması tehlikenin oluşmasına neden olur (Can, 1997, 52). Bir tarafın çıkarlarını korumak ve amaçlarını gerçekleştirmek

konusunda diğer tarafa olan ihtiyacı ölçüsünde, söz konusu ilişkide bir güç yoğunlaşması meydana gelecektir. Ancak karşılıklı bağımlılık ilişkisi gücün tek dayanağını oluşturmamaktadır. Taraflar arasındaki asimetri, yani bir tarafın farklı kaynaklara sahip olması ve bu nedenle diğer örgütü kendine daha fazla bağımlı kılması, güç ilişkisinin asıl dayanağını oluşturmaktadır. Blau (1964), asimetrik bağımlılık ve güç durumlarının oldukça kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu tür ilişkilerde, daha az güçlü örgüt genellikle bu güç farkının etkilerini en aza indirmeyi hedefleyerek faaliyetlerini sürdürecektir (Johnson, 1995, 2).

Bu nedenle örgütler kritik kaynakların en kolay şekilde temin edilebilmesi için örgüt iç yapısının oluşturulması, dış çevre koşullarına uyum sağlanması veya çevreyi kendi çıkarları ve amaçlarına göre değiştirme çabası göstermektedirler. Thompson'a göre örgütler, çevre koşullarına uyumu; a) örgüt içi stratejiler, b) çalışma alanı stratejileri ve, c) örgütler arası stratejiler şeklinde uygulamaktadırlar. Kaynak alışverişi üzerine kurulan örgütlerarası ilişkilerde (Üsdiken, 2002, 90) örgütün çevre koşullarına uyumu *“bilginin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesi süreci sayesinde başarılmaktadır”* (Koçel, 1995, 253) .

1.3. Kaynak Bağımlılığı Kuramında Çevre ile İlişkilerin Yönetimi

Örgütler çevresel değişimlerden ve taleplerden etkilenerek tepki göstermektedirler. Bu tepkiler çoğunlukla çevreye uyum gösterme ya da çevreyi yönetme (Pfeffer & Salancik, 1978) şeklinde olmaktadır. Örgütsel özerkliği üst düzeye çıkarmak için bir girişim olarak, örgütsel liderler dış kısıtları ve bağımlılıkları yönetmek için çeşitli stratejiler kullanmaktadırlar (Johnson, 1995, 2). Kısıtların yönetilememesi durumunda ise çevresel taleplere boyun eğmek, zorunlu hallerde gösterilebilecek bir davranıştır. Kaynak bağımlılığında çevreye uyma, örgütün özerkliğini kaybetmesi veya sınırlandırılması anlamına gelmektedir. Özerklik derecesini yükseltme arayışında olan yönetici için optimal strateji, örgüt içi ve dışı çevresel unsurların her biri ya da birçoğu üzerine konsantre olarak, ondan istenen özerkliğin derecesini güvenceye almaktır (Özkoç, 2009,52).

1.3.1. Yönetimde Geliştirilen Stratejiler

Örgütler, kaynak akışındaki belirsizliği ve bağımlılıkları azaltmaya, özerkliklerini korumaya yönelik manevralar geliştirirler. Kaynak bağımlılığı

çerçevesinde örgütlerin özerkliklerini korumasına yönelik tarif edilmiş çok sayıda stratejiler savunulmuştur. Ancak bu stratejilerden bir ya da birkaç tanesini adapte etmek bağımlılık ilişkisini değiştirmez. Dış çevrenin yönetiminde, sahiplik yapıları, kısmi satın alma anlamına gelen uzun vadeli sözleşmeler veya ortak girişimler geliştirmek, tedarikçileri ve gerekli kaynakları ya da diğer yollarla ilişkileri sağlam zeminde kurmak, önemli stratejilerdir (Daft, 2007,177-178).

Çevresel baskı ve taleplere boyun eğmek, uzun vadede örgütün varlığını tehdit edebileceğinden, bundan kaçınılmaktadır. *“Kaçınmak, kaynak bağımlılığı kuramında gücün bilinç düzeyinde algılanmasını ifade etmektedir”* (Dikili, 2014, 159). Potansiyel gücü elinde bulunduran çevresel unsur aynı zamanda sosyal çevreyi etkileme ve kaynak kontrolünü elinde tutma pozisyonundadır. Pfeffer ve Salancik (2003), örgütlerin dışsal taleplerin karşılanmasında öncelik sırasına göre hareket edeceklerini ve yerine getirilmesinden kaçınacakları talepler olabileceğini belirtmektedirler. Bu nedenle, başkalarına bağımlılıklarını en aza indirmek ve başkalarını kendine bağımlı kılmak için, örgütsel stratejiler bir araçtır (David &Zakus., 1998,479).

Kuramcılara göre, çevrenin örgüt üzerinde yaygın bir etkisi olduğu görülmüştür (Thompson McEwen, 1958; Katz ve Kahn, 1966; Buckley, 1967; Evan, 1966; Dili, 1958; Thompson, 1967). Thompson (1967), örgütlerin dış bağımlılıkları yönetmek veya çevrenin kontrolünü sağlamak için, bir takım girişimlerde bulunduğunu öne sürmüştür (Pfeffer, 1972, 382). Thompson, diğer örgütlere bağımlılığı azaltmanın alternatif kaynaklara yönelmek olduğunu ve bu stratejinin örgütün gücünü ve özerkliğini arttırdığını savunmuştur (Cook, 1977,65). Frooman’ın (1999) **“etki stratejileri”** Pfeffer ve Salancik (1978) ve Kotter’ın (1979) **“dışsal bağımlılıkları yönetme stratejileri”** kaynak bağımlılığının yönetilmesi bakımından formüle edilen stratejilerdir (Özkoç, 2009, 94). Emerson’ın (1962) “denge operasyonları” ve Blau’nun (1964) **“bağımsızlık önermeleri”** örgütlerin dış bağımlılıkları yönetme stratejileridir. Emerson (1962), örgütlerin dış çevreye olan güç ve bağımlılık ilişkilerinin dengelenebilmesi için dört farklı denge operasyonu yapılması gerektiğini savunmuştur. Buna göre; motivasyonel geri çekilmek, alternatif

sosyal ilişkiler geliştirmek, hiyerarşik konumlandırmalar ve belirli grup, koalisyonlar kurarak stratejiler uygulanabilir (bkz.Özkoç, 2009,55).

Levine ve White (1961) tarafından paylaşılan düşünce; örgütün, tek taraflı olarak kritik kaynağa olan ilgiyi azaltarak alternatif kaynak aramasının ya da koalisyonlar oluşturmasının (Casciaro & Piskorski., 2005,167), değişimlerde önemli bir faktör olduğudur. Child (1997) ve Neergaard (1992) araştırmalarında “**kısmi durumsallık modeli**” çerçevesinde, çevrenin karmaşıklık ve dinamizminin örgütün iç denetim sisteminde etkili olduğunu savunmuşlardır (Sucu, 2000,61). Carroll vd. (1990), “**köprü kurma ve savunmanın**” bağımlılığın yönetilmesine yönelik stratejiler olduğunu belirtmişlerdir. Bu stratejiler, örgüte zaman ve kaynak sıkıntısında (Meydan., 2012, 172) hareket alanı kazandırmakta ve bu tür koşullarda içten odaklı (araştırma-geliştirme, satın alma, depolama, finansman vb. gibi bölümler) dışarıya yönelik değişiklikler çevreye uyumlu hale getirilerek örgütün devamlılığı sağlanabilmektedir.

Ayrıca açık sistem olan örgütlerin kendi çevrelerini kontrol etmeye yönelik eğilimleri üzerine Hawley (1950), bir büyüme stratejisi önermiştir. Büyüme stratejisi örgütün kaynak sağladığı ve çıktılarını alanlar üzerinde denetim kurmasıdır. Büyüme stratejilerinde örgütler birleşmelerle güç elde ederler. Güç elde edilmesi ayrıca kişilerarası ya da örgütsel birimler arasındaki ilişkileri de kapsayabilir (Salancik & Pfeffer, 1974, 453).

Pfeffer ve Salancik’e göre çevresel koşulların belirsiz ve rekabetçi olduğu durumlarda, hem örgütü hem de çevreyi şekillendirmeye yönelik yönetsel adımlar:

1. Bağımlılıklarının yapısını değiştirme, 2. Örgütler arası eşgüdümü artırma, 3. Siyaseti ve kamu kuruluşlarını etkilemedir. Bağımlılıkların yapısını değiştirmek, kaynak bağımlılığı kuramının, örgüt kuramı ve stratejik yönetim açısından başta gelen hedeflerindendir. Bağımlılıkların yönetilmesinde uygulanan stratejiler; a) geri ve ileri dikey birleşmeler, b) yatay birleşmeler, c) faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve d) örgütsel büyümedir. Aldrich ve Pfeffer (1976), örgütün çevreye bağımlılıklarının yönetilmesinin örgütün yönetilmesi kadar önemli olduğunu belirtmişlerdir (Meydan, 2012, 172). Hillman ve arkadaşlarına (2009) göre, kaynak bağımlılığı ve birleşmeler,

firmaları meşgul eden kuramsal gelişmelerin çağdaş bir örneği haline gelmiştir. Kaynaklar, örgütler açısından birleşmeler için fırsat ve ihtiyaç yaratmaktadır (Fidanboy & Alan, 2013,127). Böylece örgüt, kendisi için hayati önem taşıyan bir kaynak alışverişini kendi bünyesine katmakta, bağımlılığın niteliğini değiştirmektedir (Üsdiken., 2007,92).

Örgütlerin birleşmesi, faaliyet gösterdiği alanlarda denetim kurmasını sağlayacak bir büyüme yöntemidir. Bağımlılığın yapısını değiştirmekle beraber tam ortadan kaldırmayan “*dikey birleşmeler, tedarik kaynaklarına (geriye doğru dikey birleşme) ya da müşterilere doğru (ileriye doğru dikey birleşme) dağıtım faaliyetlerini kapsayacak*” biçimdedir (Ulaş, 2009, 186). Kaynak bağımlılığının “*sektörel rekabet ortamında olduğu durumlarda ortak girişimler, alım-satım bağımlılığı ya da finansal kaynak bağımlılığı ekseninde yatay biçimde oluşturulacaktır*” (Tümer, 2011, 82). Yatay birleşmeler aynı sektörde birbirine bağlı örgütler arasında rekabetten kaynaklanan belirsizliğin azaltılması için (örneğin, alıcılar/tedarikçiler, rakipler) güçlü bir destektir. Aynı zamanda ortaklıkların oluşturduğu sistemler içerisinde mülkiyet yoğunlaşması ve güç dengesi sağlanır (Ararat & Yurtoğlu., 2006,10).

Ancak Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından paylaşılan düşünceye göre, yatay birleşmelerin çok sayıda firmanın yoğunlaştığı sektörlerde belirsizliğin azaltılmasında önemli faydası olmayacaktır. Çünkü yoğunlaşma, örgütlerin birbirleriyle ilişkilerinde belirsizliği tetikleyen ana unsurdur. Yüksek yoğunluklu sektörlerde örgütler daha savunmasız ve büyük kayıplarla karşı karşıyadır. Daha rekabetçi ancak düşük yoğunluklu sektörlerde ise yatay birleşmenin bağımlılığı azaltma stratejik kazancı vardır (Finkelstein, 1997,794).

Bağımlılıkların yönetilmesi ve rekabet gücü kazanma arayışlarında farklılaşma stratejisinin oldukça önemli rolü bulunmaktadır. Çevresel değişim, oldukça farklı pazar taleplerine ve tüketici beğenilerine karşılık verebilme açısından farklılaşma stratejilerinin izlenmesini gerektirmektedir. Farklılaşma, kritik bir pazar ya da kaynağın göreceli önemini azaltarak, karşılıklı bağımlılıktan kaçınmak için uygulanan bir stratejidir (Özder., 2011, 16). Örgütler, stratejik (anlaşmalar) işbirlikleri yaparak, şirket bünyesinde yeni şirketler oluşturarak veya mevcut

işletmeleri satın alarak bu stratejiyi hayata geçirirler (Sucu., 2000,133). Pfeffer ve Salancik (1978, 127) bu stratejinin tek bir faaliyet alanına sahip örgütlerde ve sermaye veya yasal kısıtların dikey ve yatay bütünleşmeye engel olduğu durumlarda daha sık rastlanacağını ileri sürmektedir.

Örgütlerin büyüme stratejisi, çevresel unsurlar üzerinde hakimiyet kurmasını ve varlıklarını devam ettirme yeteneklerini arttırmaları bakımından önemlidir. *“Birbirinden bağımsız örgütlerin bağımsızlıklarını kaybederek ya da kaybetmeyerek bir araya gelmeleri dışsal büyümeyi; örgütün kendi bünyesinde yenilik yaratarak büyümesi ise, içsel büyümeyi ifade etmektedir”* (Tümer, 2011,37). Örgüt, kendisiyle çevresi arasında çok yönlü etkileşim bulunan bir sistem şeklinde tasarlanmalı, yeni oluşumlara göre büyüklük, departmanlaşma, uzmanlaşma, işbirliği, yetki, başarı ve bilgi sistemini ayarlayabilmelidir. Çünkü, örgütün hemen hemen tamamen kontrolü dışında olan çevreye karşı tepkisi, ancak kendi kontrolü altındaki unsurları etkilemekle mümkün olur. Pfeffer ve Salancik (1975,175), örgütlerin çevresel unsurlar üzerindeki etki ve üstünlüklerini artıran kuruluşların, resmi nitelikleriyle dernekler veya birlikler, gayri resmi şekliyle de karteller olduğunu belirtmişlerdir (Üsdiken., 2007,94).

Çevrenin güvenilmezliği ve kendi kendine yetemez durumda olması örgütleri destek arama çabalarına yöneltir. Çevrelerindeki diğer unsurlarla birlikte hareket edebilecek yönde etkileşim sağlamak ve toplumun beklentilerine cevap vermek amacıyla kurumsal kimlik ve meşruiyet sağlamaya çalışırlar. *“Meşruiyet; rgtsel ekoloji kuramı, kurumsallık yaklaşımı ve kaynak bağımlılığı kuramlarının temelini oluşturmaktadır”* (Erdil, vd. 2010,22). Kurumsal yaklaşıma göre, *“rgtsel meşruiyet bir örgütün faaliyetlerinin sosyal olarak inşa edilmiş olan normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilir, uygun ve kabul edildiğine dair genel algı ve varsayımdır”* (akar & Danışman., 2012,255). Bu tanım çerçevesinde örgütler, kurumsal çevrenin getirdiği kural ve normlara uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirirler (Varoğlu, vd. 2009). Pfeffer ve Salancik’e göre, örgütlerin diğer kuruluşlarla koordinasyon kurmaları, bilgi edinmek için dernekler, iş grupları ve yönetim kurulu üyeliklerinin firmaların stratejilerinde meşruiyeti bir araç olarak kullandıklarının ifadesidir (Wry, vd., 2013,447).

Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre, örgütler sosyal sistem üzerinde çevreden gelen belirsizlikleri ve bağımlılıkları azaltmak için hukuki ve sosyal yaptırımlar sayesinde karşılıklı bağımlılıkları denetleme yoluna giderler. Daha uygun bir ortam yaratmak, kendi çevrelerini oluşturmak ve dış ekonomik ortamı kendi lehine çevirmek amacıyla siyaseti etkileme stratejileri kullanabilirler. Örgütlerin amaçlarının şekillenmesine etki eden unsurların, devletin ekonomik faktörler üzerindeki etkisi ve örgütler arası ilişkilerde istenilen eşgüdüm sağlanmasının güçlüğüdür. Bu da aynı faaliyet alanında ve aynı çıkarlara sahip örgütleri güçlü bağlar oluşturmaya yöneltmektedir. Bu yönelimin yüksek olması örgüt içinde ve örgütler arası etkileşimde güçlü bir sosyal sermayenin oluşmasına olanak tanımaktadır. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, tanınmışlığın önemi bilgi ve kaynakların öneminin önüne geçmektedir (Sözen & Basım., 2012,311).

1.3.2. Yönetimde Yöneticilerin Rolü

Çevrenin yönetilmesinde, örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi bakımından yöneticinin rolü ve yönetim yeteneği önemli hale gelmektedir. Aynı zamanda iç ve dış çevre koşullarının getirdiği kısıtlar söz konusu olduğunda yönetim işinin zorluğu da ortaya çıkmaktadır. Pfeffer ve Salancik (2003), kaynak bağımlılığı kuramı içerisinde yöneticinin rolünü incelemişlerdir.

Yönetimin Sembolik Rolü

Kelley vd., (1971); Lieberman ve O'Connor, (1972) bireylerin görünüşte sosyal ortamlar üzerindeki kontrol arzusu duygusu ve eğiliminin, bu arzusunun kısmen kişisel etkinlik ve eylemlerinden dolayı olabileceğini belirtmişlerdir. Liderlik pozisyonlarındaki kişilerin özellikle belirlenen eylemlerinin kontrol duygusu, bu arzuyu oluşturuyor olabilir. Buna göre; lider veya yönetici, faaliyetlerin organizasyonu ve onun sonuçlarını temsil etmek, örgütün başarılarına ve başarısızlıklarına - başka bir deyişle bir odak noktası ve sembolü olarak- hizmet etmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003, 16).

Mintzberg (1973), yöneticilerin önemi konusunda ayrıntılı gözlemler yaparak özellikle, sembolik etkinlikleri konusunda bir liste tespit etmiştir. Gamson ve Scotch (1964), beyzbol yöneticilerinin ateşleme rolü olduğunu kaydetmiş bu rolü

“günah keçisi” sembolü olarak nitelendirerek, diğer yöneticilerin de bu sembol içerisinde gösterilebileceğini, yöneticilerin meşru rollerinden bir tanesinin de bu sembol olarak hizmet ettiğini belirtmişlerdir (Pfeffer & Salancik, 2003, 16).

Pfeffer ve Salancik (2003, 16), yöneticilerin sembolik rolünün bazen ayrıntılı gösteri olarak kurulduğunu, ancak bunun gerekli olmadığını; çünkü insanların liderlik ve kişisel eylem etkinliğine inanmak istediğini savunmuşlardır. Yazarlar, sadece küçük etkilere sahip yöneticilerin kontrol imajını korumak ve daha inandırıcı görünmek için gösteri ve mitolojik sembollerin gerekliliğini savunma düşüncesinde olabileceklerini belirtmişlerdir. Ancak yönetici, gerçekten örgütsel performansı etkileyecek güç ve kontrole sahip olduğunda gösteri yapmaya çok az ihtiyaç duyacaktır. Yazarlar, zamanla Amerikan başkanlarının açılış töreni gösterilerindeki ihtişamın etkisinin, hükümetin temel görevlerindeki etkisini gölgede bırakmakla eleştirmişlerdir.

Yönetmel Eylem Olanakları

Pfeffer ve Salancik (2003,17) yöneticilere kendi amaçlarına yönelik eylemler değil, sorumlu tutulmak için semboller olduğunu söylemekle birlikte, onlara verilecek yönetmel eylemlerin bir çoğunun iç ve dış kısıtlarla engelleneceğini, ancak bu kısıtlamaların önceden belirlenmiş ve geri döndürölmez kısıtlamalar olmadığını savunmuşlardır. Örgütsel eylemlerindeki çoğu kısıtlamalar önce, karar verme ya da çıkar grupları arasındaki çeşitli çatışmalar sonucudur. Bu kısıtlamalar gruplar ile gerçek kişilerin etkileşiminden kaynaklanan ve uzun geçmişe sahip kısıtlamalardır. Yazarlar, sosyal bağlamda bu kısıtların arkasında bir çıkar grubu olduğunu, bu kısıtların ortaya çıkarılması için sosyal destek ve kaynakların organizasyonu stratejisi ile belirlenebileceğini savunmuşlardır. İç ve dış ortamın getirdiği bu kısıtlar, yöneticilere verilen yönetmel eylemlerin, örgüt faaliyetleri ve sonuçları üzerindeki etkisini azaltmaktadır (Üsdiken., 2007, 96-97).

Werner (2008,14) tarafından ifade edilen; kritik kaynakların büyük bir kısmını kontrol eden aktörler, kaynağa ihtiyaçları olmadığından organizasyonu görece daha güçlü yapmak için, örgütün yüksek taleplerini gerçekleştirmek isteyecektir. Bu konuda yönetimin gerekçesi, organizasyona daha bağlı bir örgüt

yüksek belirsizlikte, bu belirsizlikleri azaltmak için daha fazla çalışacaktır. Werner, yönetimin davranışının tamamen çevre tarafından belirlenmediğini, bazı nedenlerden dolayı yönetimin rolünün azaltılmak istenmesinin ve eylem için yönetim kabiliyetinin, kaynaklar ile sınırlı olduğunu savunmuştur. Werner'e göre, Pfeffer ve Salancik, yönetimi yüksek kar ve rasyonel stratejiler geliştiren aktörler olarak görmemektedir. Yöneticinin "günah keçisi" fonksiyonunun yanısıra (Pfeffer & Salancik 2003,18), çevreyi algılama, yorumlama ve kararları meşrulaştırma işlevi vardır. Werner, yönetimde "günah keçisi" fonksiyonuna atıf yapılmasının kuramlara bakılarak haklı görülebilir olduğunu belirtmektedir. Nitekim, örgütsel kararlar üzerinde daha fazla etkiye sahip yöneticilerin tutumlarında, bu tür atıfların nedeni yatmaktadır (Werner, 2008,14).

Üsdiken (2002, 97), Pfeffer ve Salancik'in yöneticilerin rolüne ilişkin tanımlamasına getirilen bir başka eleştirinin Aldrich (1999, 64) tarafından getirildiğini belirtmiştir. Bu eleştiriye göre kaynak bağımlılığı yaklaşımında örgütlerin çevre karşısında hareke serbestisi, değişim imkanları ve yöneticilerin rolü konusunda yöneticilerin "kafasının karışık" olduğudur. Üsdiken (2002, 97), bu eleştiriye yönelik üç konuya dikkat çekmiştir: Birincisi, örgütlerin çevre karşısında yapabileceklerinin sonuçlarına ilişkin yönetici rolünün değişken olduğudur. İkincisi, kaynak bağımlılığı yaklaşımının yöneticileri her zaman ve her yerde muktedir gösteren görüşe karşı çıkmasıdır. Üçüncü işaret edilen nokta ise, kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre yöneticilerin seçiminin çevreye bağlı olmasıdır.

Pfeffer ve Salancik (2003, 18), geliştirdikleri yönetici resminin, örgütün çalışması gereken sosyal bağlam içerisinde; örgütsel düzenlemlerin sosyal gerçeklere ve kısıtlamalara göre seçiminde aktif rol oynayan bir manipülatör, diğer bir görüntüsünün ise organizasyonun çeşitli taleplerinin işlemcisi olduğudur. Yazarlara göre yöneticiler; ilk olarak yürürlüğe ve kuruluşa daha elverişli bir ortam yaratmak istemektedir. İkincisi, örgütsel eylemlerin toplumsal bağlam tarafından dayatılan kısıtlamalara uygun şekilde ayarlanacağıdır. Yazarlar bu iki yönetsel faaliyetin zor olduğunu vurgulamak istemişlerdir. Çünkü sosyal bağlamı doğru algılamak, buna göre örgütsel faaliyetleri ayarlamak beceri isteyen bir durumdur. Buna bağlı olarak örgütün karşı karşıya olduğu sosyal bağlamı değiştirmek için de beceri gerekir. Her

iki durum da, örgütün çalışma anlayışının ve dış oryantasyonun yönetimin rehberliğini kabul etmesi gerekir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAYNAK YÖNELİMLİ KURAMLAR: KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ

2.1. Stratejik Yönetime İlişkin Temel Kavramlar

Stratejik yönetim alanında ortaya çıkan çeşitli kuramlar temelde firmalar arasındaki performans farklılıklarını netleştirmek ve rekabet avantajı kazanmak için ne tür etkili stratejilerle performansın sürdürülebileceğini açıklamayı amaçlamışlardır. Ancak bakış açısı önce dış çevre faktörlerine odaklanmış iken, son yıllarda iç faktörleri (yani kaynak ve yetenekleri) ön plana almaktadır (Nothnagel, 2008,11). Bu bakış açısındaki kaymanın nedenleri konusunda bütünsel bakış açısı sağlamak amacıyla bu bölümde stratejik yönetim ve ortaya çıkan kuramlardan bahsedilmiştir.

2.1.1. Strateji Kavramı

“Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New, International Dictionary” tanımına göre strateji; bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır” (Güçlü, 2003,66). “İşletme yönetiminde strateji kavramı, bir işletmenin içinde yer aldığı ortamın dinamizmine karşın, kararlılığını koruyarak varlığını sürdürmek ve pazarda başarı elde etmek için seçtiği yolu betimlemektedir. Henry Mintzberg işletme stratejilerini beş kategoride değerlendirmektedir; a) plan, b) şaşırtma, c) örüntü, d) konumlama ve 5) perspektiftir” (Vikipedi ö. a., 2014).

2.1.1.1. Tanımı

Stratejik yönetim; “örgütlerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama, ortalamanın üzerinde kar elde etme amaçlarına yönelik olarak; sahip oldukları kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılmasının planlanması, faaliyetlerin organize edilmesini, yürütülmesini, nihai hedefe ulaşılmasını ve elde edilen sonuçların amaca uygun olup olmadığının kontrolünü” ifade eder. “Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu

öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur” (Varoğlu K. , 1998).

2.1.2. Stratejik Yönetimin Gelişimi

Yönetim biliminde durumsallık yaklaşımı örgüt kuramında bahsedildiği gibi modern yaklaşımın temel dayanaklarından biridir. Stratejik yönetimde de durumsallık yaklaşımı kuramcılarının varsayımları kabul görmüş, çevre koşullarının karmaşıklığı ve değişim hızının neden olduğu belirsizliğin yönetim stratejilerinin belirlenmesinde etken olduğu gözlemlenmiştir. *“Stratejik yönetimde durumsallık yaklaşımının önemli örnekleri arasında Ansoff, Mintzberg ve D’aveni gibi araştırmacıların yaklaşımları yer almaktadır” (Ülgen & Mirze, 2010,44-45).*

Bilimsel yönetime 1880 yılından sonra geçilmesi, stratejik yönetim evriminin başlangıcı olmuştur. Ancak yönetim biliminin doğuşundan çok sonra 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim unsurlarından planlama şekilleri üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu dönemde örgüt yapısı ve işletmenin uzun vadeli politikaları ve yönetim faaliyetlerinin planlanması konularında üzerinde önemle durulmuştur. İş politikası profesörleri şirketlerin stratejileri (Schendel ve Cool, 1988) hakkında sistematik düşünmeyi teşvik etmişlerdir (Melé & Guillén., 2006,4). İkinci Dünya Savaşından sonra artan talep piyasası ve karlılık büyük şirketlerin bütçeleme ve mali kontrollerde uzun vadeli planlama vurgusunu öne çıkarmıştır. 1946 yılında Peter Drucher, şirketlerin başarısının nedenleri sorusuna yanıt aramış; başarılı şirketlerde merkezi bir yapıya ve hedef tayininde doğru politikalara işaret etmiştir. Stratejik yönetim evrimi dört dönem olarak anlatılmaya çalışılmıştır:

2.1.2.1. Klasik Yaklaşım Dönemi (1957-1970)

1950’li yılların ikinci yarısından itibaren 1960’lı yıllar boyunca stratejik yönetim yaklaşımları, örgütlerin amaçlanan hedeflere ulaşmada ve oluşturulacak stratejilerde örgüt bireylerinin ve birikimlerinin önemli rol oynadığı düşüncesiyle firma içine odaklanılmıştır. Bu dönemin önemli araştırmacıları Andrews (1971), Ansoff (1965), Selznick (1957) ve Penrose’dur (1959). Chandler’in 1962’de yayınladığı Strategy and Structure adlı eserinde, bazı büyük şirketlerin büyümelerini sağlayan yönetsel yapı araştırılmıştır. 1965’de Ansoff, işletmelerin uzun vadeli hedefleri, büyüme planları, ürün-pazar pozisyonu, kaynak tahsisi, rekabet avantajı ve

çevre koşullarının karmaşıklık düzeylerine göre, planlanması için analitik bir yaklaşım getirmiştir. Stratejik planlama çalışmalarının önem kazanmasının faktörleri olarak, küresel değişim, teknolojik yeniliklerin bilgi ve iletişimi geliştirmesi, rekabetin şiddetlenmesi, çevre kirliliğinin dünyada önemli bir sorun haline gelmesi ve demokratikleşme sistemlerinin gelişmesi sayılabilir (Becerikli, 2000, 98).

Kenneth Andrews, stratejiyi bir karar modeli ve işletmenin tanımlanmış amaçları, hedefleri ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler olarak belirtmiştir (Kanoğlu., 2001,8). Andrews, uyum sağlamak zorunda olduğu belirsiz ortamlarda bir firmanın güçlü ve zayıf yanları ile pazarın fırsat ve tehditlerini belirlemek için SWOT analizini geliştirmiştir. Her iki araştırmacının da stratejik planlamada stratejik düşüncenin gelişmesine önemli katkıları olmuştur (Melé & Guillén., 2006,5).

2.1.2.2. Stratejik Planlama Dönemi (1970-1980)

“Stratejik planlama genel olarak dış çevre tahminleri ve örgüt içi analizler ışığında işletme amaç ve hedeflerine yönelik strateji ve politikaların belirlenmesi dönemidir. Stratejik yönetim örgüte, 1960’lardan 1970’lere kadar üst düzey yöneticiler açısından strateji konularına normatif yaklaşım, 1970’lerde pozitif yaklaşım” (Baş., 2013,8) olarak evrimleşmiştir. *“1970’li yıllarda, işletme yönetiminde strateji kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmeleri yatırım ve pazarlama konularında belirlenen stratejik hedeflere yönelik planlar yapmaya yöneltmiştir”* (Güçlü, 2003,65). Bu dönemde stratejik planlama anlayışı; tahmin yapma, sistematik gözlem yapma, çevrenin analiz edilmesi, yapılan tahminlere göre alternatif planlar geliştirme, hedefler ve uygulanacak projeler konularında prosedürler geliştirilmiştir. *“Şirketlerin büyümesi ve çeşitlendirme arasındaki bağlantılar saptanmış, çeşitleme stratejileri ve organizasyon yapılarının performans üzerine etkileri test edilmiştir”* (Baş., 2013, 8).

2.1.2.3. Rekabet Stratejileri Dönemi (1980-1990)

1980’lerde ekonomiden beslenen araştırmalar ilgi odağı olmuştur. Ağır rekabet baskısı firmaların rakiplerinin önüne geçebilmek ve kar sağlamak amacıyla uluslararası piyasalara açılmalarına yol açmıştır. Bu dönemde çalışmaları ile öne çıkan Michael Porter’ın, “Competitive Strategy (1980) ve Competitive Advantage

(1985)” adlı çalışmaları, ürün piyasalarında performans farklılıkları ve rekabetçi kusurlar üzerinde durmaktadır. Porter’ın, rekabet avantajı için tespit edilmiş ve tanımlanmış  genel stratejisi (maliyet liderliği, farklılaşma ve odak stratejisi) kurumsal problemlerin analizinde güçlü bir araç olarak hizmet vermiştir (Wright., 1987, 100). “*Bu doğrultuda yapılan araştırmalar strateji araçları konusunun gelişmesini sağlamıştır*” (Altıntaş, 2001,3).

“Porter beş g modeli ile işletmenin dış evre analizine öncelik tanımış “fırsat yaklaşımını” savunmuştur. “*Porter’ın dış piyasa analizine yönelik Boston Danışma Grubu’nun “Büyüme/Pazar Payı Matrisi”, General Elektrik’in “İşletme Portföyü Matrisi” ve Charles Hofer’in “Maml/Pazar Değerlendirme Matrisi” bu dönemde dikkat çeken belli başlı çalışmalardır*” (İbicioğlu, 2003,22).

2.1.2.4. Kaynaklara Dayalı Dönem (1990'dan günümüze)

Bu döneme ait gelişmeler Kaynak Temelli yaklaşımın tarihsel gelişim sürecinde anlatılacaktır.

Tablo 1.Stratejik Yönetimin Kısaltılmış Tarihçesi

Dönem	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar	2000
Etiket	Stratejisinin Tanımı	Stratejik Yönetimi Kavramsallaştırma	Stratejilerde Endüstriyel Organizasyon Ekonomilerinin Görünümü	Stratejilerde Kaynak Temelli Görünüm	Stratejik Yönetimde Yeni Paradigma
Bazı Önemli Yazarlar	Chandler (1962) Ansoff (1965) Learned ve diğ. Andrews (1971)	Rumelt (1974) Mintzberg (1978) Ansoff (1979)	Porter (1980)	Bartlett (1979) ve Ghoshal (1986) Wernerfelt (1984) Barney (1991) Prahalad ve Hamel (1990)	Nonaka (1991) Hammel (2000) Pfeffer ve Sutton (2000)
Baskın Temalar	Kurumsal Strateji Planlama ve Büyüme	Stratejik Yönetim İçeriği ve Süreç	Rekabet Avantajı Geliştirme	Kaynaklar ve Yetenekleri Geliştirme	Öğrenme, Bilgi ve Yenilik
Gerekçe	Kararlar için bir kural olarak strateji	Kritik yönlerde değerlendirme ve uygulamalarda stratejinin formülasyonu	Beş kuvvet analizi sanayi için çekiciliği genel rekabetçi avantaj stratejiler geliştirmek ile	Değerli, nadir taklidi pahalı ve yakın ikamesi olmayan kaynaklar sürekli rekabet avantajı olabilir	Stratejik Dinamik Model'de firmaların öğrenme sürecinde değerli bilgilerin birikmesi maddi olmayan duran yetenekleri oluşturur
Stratejik kavramlar Araçlar & Teknikleri	SWOT; Deneyim Eğri; Büyüme Hisse Matrix	Değer Zinciri	5 Kuvvet Modeli Stratejik seçim	Çekirdek Yetkinlik Değer Sistemi; VRIO; Oyun Kuramı	Yeni Bilgi Entegre Teknolojik Sistemler

Kaynak: Doménec Melé ve Manuel Guillén'in (2006): "The Intellectual Evolution of Strategic Management And Its Relationship With Ethics And Social Responsibility" (WP No. 658: 2-22). IESE Business School-University of Navarra 2006 tarihli (s. 4), makaleden alınmıştır.

2.1.3. Stratejik Yönetim Kuramları

“*Stratejik yönetim, yazında henüz oturmuş bir kurama sahip değildir*” (Kanoğlu., 2001, 50). Bu alanın evriminde çeşitli araştırmacılar farklı sınıflandırmalar yapmış, düşünce ve uygulamaya yönelik modeller oluşturmuşlardır. Bu süreçte stratejik yönetim düşüncesinin gelişimine dair okullar için yapılan önemli sınıflandırmalardan biri Kees van Der Heijden’e aittir (Dinçer, 2013,21). Heijden düşünce okullarını rasyonalist, evrimci ve süreç okulları olarak üç farklı grupta toplamıştır. “*Mintzberg, daha kapsamlı bir sınıflandırma yaparak on stratejik yönetim okulu tanımlamıştır*” (Bakoğlu & Özcan, 2010, 60). Bu okullar ve öncülerinin stratejik yaklaşımları şöyledir:

- * **Tasarım Okulu:** a)Strateji Geliştirme Süreci: Kenneth R. Andrews ve “Şirket Stratejisi Kavramı”,
- * **Planlama Okulu:** H. Igor Ansoff; “Şirket Stratejisi”,
- * **Konumlandırma:** Michael E. Porter; “Rekabetçi Stratejileri”,
- * **Girişimcilik Okulu:** Peter F. Drucker; “Girişimci Stratejiler”,
- * **Bilişsel Okul:** Herbert Simon; “Yargısal Ön eğilimler”, Myers ve Briggs; “Dışa Dönüklük ve İç Dönüklük, Hissetme ve Sezgi, Düşünce ve Duygu, Muhakeme ve Algı”,
- * **Öğrenme Okulu:** a) C. Lindblom ve “Parçalı Büyümecilik”; b) J. B. “Quinn ve Mantıklı Büyümecilik”; c) H. Mintzberg ve “Mevcut Durum Stratejisi”,
- * **Kültürel Okulu:** Peter-Waterman; “Mükemmeli Arayış”,
- * **Çevre Okulu:** a) Durumsallık Yaklaşımı, b) Kaynak Bağımlılığı Kuramı, c) Nüfus Ekolojisi veya Örgütlerde Doğal Ayıklanma, d) Kurumsal Çevre Kuramı.
- * **Bütünleştirme Okulu:** a) Alfred D. Chandler ve “Strateji ve Yapı”; b) Larry Greiner ve “Örgütün Hayat Eğrisinde Gelişme Safhaları”; c) Henry Mintzberg ve “Örgütlerde Koordinasyon Mekanizmaları”.

1960’lı yıllarda stratejik yönetim yaklaşımları, yukarıda klasik dönemde belirtildiği gibi firma içi kaynaklara odaklanmıştır. Bu alanda öncü, Chandler’in (1962) “Strateji ve Yapı” ve Ansoff’un (1965) “Kurumsal Strateji” çalışmalarıdır. Bu ilk çalışmalar firmaların güçlü ve zayıf yönlerini ve performans farklılıklarını

vurgulamaktadır. 70’li ve 80’li yıllarda “**kıyaslama**” süreci olarak bilinen dönemde firma içine odaklanan stratejik yönetim kuramları odak noktasını firma dışına kaydırmıştır (Nothnagel, 2008,17). Kıyaslama daha iyi performansı gösteren firmaların rekabet üstünlüğü sağlayan uygulamalarının neler olduğunu belirlemeye yardımcı olur (Barney & Wright, 1998,41) Kıyaslama bir yönetim tekniği olarak, sektörde faaliyet gösteren başarılı firmaların, bu başarıya neden olan faaliyetlerinin ilgili firma tarafından incelenerek kendi bünyesinde uygulamasıdır.

Stratejik yönetimin gelişimine önemli katkısı olan, Bain’in görüşleri, endüstriler arasındaki kar farklılıklarını yapısal sebeplerle açıklamaya çalışan ve ekonominin yeni bir alt alanını oluşturacak olan “Endüstriyel Organizasyon” alanının hızla gelişmesini sağlamıştır (Erol & İnce, 2012, 104). Endüstriyel organizasyon paradigmasını ilk olarak Porter iki eski çalışmasında (1979,1981) dile getirmiştir (Nothnagel, 2008,18). Endüstriyel organizasyon yapı-davranış-performans paradigması aynı zamanda rekabetçi dinamikleri araştırmak için temel olmuş ve stratejik yönetim araştırmasına ekonometrik araçlar getirmiştir (Hoskisson, vd. 1999).

Paradigmaya göre; firmanın “*performansının belirlenmesinde sırasıyla ve öncelikli olarak; endüstrinin özellikleri, ölçek ekonomileri, sektöre giriş engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırma ve endüstrideki işletmelerin yoğunlaşma derecesinin belirleyici olduğu*” savunulmaktadır (Karacaoğlu, 2006,21). Bain’e (1959) göre, firmaların faaliyetlerini içerisinde bulundukları endüstrinin koşullarına göre düzenleyeceklerini ve bunun performanslarının belirleyicisi olacağı yönündedir (Kamaşak & Yozgat, 2013,117). Buna göre, yüksek karlılığın bulunduğu endüstrilerdeki firma performanslarının, diğer endüstrilerdeki firmaların performanslarından daha yüksek olacağı ileri sürülmüştür (Karabağ, 2008,1).

Michael Porter, stratejik yönetim gelişimine özellikle yapı-davranış-performans çerçevesi ve stratejik kavramlar açısından daha önemli katkılar sağlamıştır. Porter (1984, 1989) firmanın başarısını sektörün çekiciliğine (potansiyel karlılık) ve firmanın sektördeki göreceli konumuna bağlamaktadır. Sektörün çekiciliği aşağıdaki beş rekabetçi güce dayanır (Nothnagel, 2008,17):

- * İş çevresine girebilecek yeni firmaların (olası rakipler) yarattığı tehdit,
- * İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit,
- * Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- * Müşterilerin pazarlık gücü,
- * Sektörde yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti olarak sıralanabilir.

Porter'ın (1980) beş rekabet gücü ile başa çıkma ve daha iyi performans için genel stratejik yaklaşımları; a) maliyet liderliği, b) farklılaşma ve c) odaklanmadır. Porter'a göre rekabetin yoğunluğu, sektörün temel ekonomik yapısı ve rakiplerin davranışlarına bağlıdır. Firmaların genel stratejilerden hangisini seçeceği firmanın büyüklüğüne, kaynaklara erişiminin zorluklarına, sektör ve rekabetçi analizlere bağlıdır. Genel stratejilerin uygulanmasında birinci hedef daha iyi performans elde etmektir. Bir sektörde kaynaklara daha fazla erişimde, öncelikle büyük firmalar maliyet liderliği veya farklılaşma stratejileri ile rekabet edebilir olmasına karşın; küçük firmalar için uygun rekabet stratejisi, odaklanmadır (Wright, 1987, 93).

Porter bir endüstri içinde rekabetçi üstünlük kazanma sürecini açıklarken organizasyonun (değer zinciri) yanı sıra firmanın rekabet gücünü ve sektörün yapısal evriminin önemini vurgulamış ve sektörde temelde dinamik sürekliliği savunan bir örgütün, benzersiz bir konuma ulaşmak için değişen koşullara uyum sağlamasının gerekliliğini savunmuştur. *“Bu durumun altında yatan temel neden, rekabetçi avantaj unsurlarının maddi unsurlardan maddi olmayan unsurlara doğru akışıdır”* (Erkanlı & Karsu, 2012, 217). Bir firmanın sürdürülebilir ve korunabilir rekabet avantajı elde etmesi için modası geçmiş bir yaklaşım içerisinde sıkışıp kalmadan, uzun vadeli başarı ve daha iyi performans için kısa zamanda değer yaratması gerektiği belirtilmektedir. Böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin temel kaynağı firma içi yeteneklere bağlanmaktadır. Sonuç olarak 1990'lı yıllardan başlayarak firma içi kaynaklara odaklanması, bilimsel çalışmaları kaynak temelli bakış çerçevesinde toplamaktadır.

2.1.4. Stratejik Yönetimde Kaynak Temelli Bakış (Resource Based View)

İşletme yönetiminde strateji kavramının 1970’li yıllarda ön plana çıkmaya başlaması ile küreselleşme ve yoğun rekabet karşısında firmalar, çeşitli stratejik hedeflere yönelik planlar yapmaya çalışmışlardır. Firmalar arasındaki performans farklılıkları tamamen dış faktörlere dayalı olarak izah edilemediğinden, firma içi kaynaklar ilgi odağı olmuştur. Stratejik yönetim alanında kaynak temelli bakışın ortaya çıkması, “Neden bazı firmaların sürekli daha iyi performans gösterirler?” sorusuna cevap aranması merkezinde gelişmiştir. Geleneksel ekonomik kuramlar firma performanslarının bu farklılıklarını açıklamakta yetersiz kalmıştır. Kaynak temelli bakışın stratejik yönetim alanında firma performans farklılıklarına yönelik önemli açıklamalar getirmesi, 1990’lardan itibaren bir dizi deneysel çalışmalarla kuramsal gelişiminin temelini oluşturmuş ve birçok ampirik araştırma üzerinde etkili olmuştur. Aynı zamanda kaynak temelli mantık, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, yönetim bilgi sistemleri, yöneylem araştırması vb. gibi, stratejik yönetime dahil olmayan diğer yönetim disiplinleri, kuram ve ampirik çalışmaları da etkilemeye başlamıştır (bkz. Barney & Arıkan, 2001).

Çalışmamızın bundan sonraki kısımlarında, kaynak temelli bakışın genel çerçevesi, doğuşu, varsayımları ve firma içi kaynakların tanımları ayrıntılı olarak anlatılacaktır. “Kaynak Temelli Bakış” bundan sonraki kısımlarda (KTB) olarak ifade edilecektir.

2.2. Kaynak Temelli Bakış (KTB) Genel Çerçeve

Stratejik yönetim alanında son yirmi yılda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar arasında büyük ilgi gören (Wright, vd., 1993, 3) KTB, özellikle 1984’den itibaren araştırmacıların katkılarıyla günümüze kadar kayda değer bir gelişme göstermiştir. Wernerfelt’in (1984) Strategic Management Journal’da yayımladığı makale stratejik yönetim alanında KTB ile ilgili ilk sistematik çalışma olarak kabul edilmektedir (Yiğit & Erol, 2012, 77). Wernerfelt 1984’de yaptığı çalışmasında, firmanın kaynak pozisyonunu analiz etmek, bazı basit ekonomik araçlar geliştirmek ve yönetmek için kendine özgü kaynak zenginliklerine bakmaya yönelik stratejik formüller önermektedir (Wernerfelt, 1984, 172). Wernerfelt’in firmanın kendi stratejisi ve performansının iç kaynaklarla bağlantılı olduğu görüşü, çevre odaklı

stratejik yönetim alanından farklılık göstermektedir. Yani rekabet avantajı KTB’de firma kaynaklarına odaklı iken, Porter’ın stratejik analiz modelleri bir endüstri ortamına odaklanmıştır (Wright, vd. 1993,3).

KTB’a aynı yıl “kaynak temelli” stratejik yönetim konulu bir konferansta çıkan bildirisi ile ikinci çalışmayı kazandıran Rumelt, “stratejik firma kuramı”ndan söz etmiş, “ekonomik rant” üretmek için firmaların yeteneği üzerinde durmuştur. Barney (1986a)’da yayınladığı makalede, kalıcı firma performansına dayalı bir kuramın gelişmesinin mümkün olduğunu göstermektedir. Barney (1986a) firmaların ürün pazarı stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için gereken kaynakları ve stratejik faktör piyasaları kavramını ortaya koymuştur (bkz, Barney & Delwyn, 2007,11).

KTB üstün firma performansının anahtarı olarak kaynakları gören bir yaklaşımdır. KTB, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için firmaya özgün kaynakların tanımlanmasını ve üstün performansını hedeflemektedir. Stratejik yönetimde KTB açısından firma içi faktörlere, yani firmanın kaynaklarına daha yakından bakmak gerekmektedir. Selznick’in (1957-1959) Ayırt Edici Yetenekler, Penrose’un (1959), “Firma Büyüme Kuramı ve Anti-Tröstlerin Ekonomiye Etkileri”, Ricardo’nun “Ricardocu ekonomiler (1817)” ve Wernerfelt’in (1984) alanında öncü olarak kabul edilen “Firmanın Kaynak Tabanlı Görümü” fikirleri birleşerek, kaynak temelli bakış açısını oluşturur. Wernerfelt’in (1984) temel katkılarından biri; firmalar arasında kaynaklara dayalı rekabet avantajı kazanmak için ürün pazarı stratejilerinin uygulanmasında firma yeteneklerinin önemli etkileri olabileceğini belirtmiştir. Bu şekilde Wernerfelt, KTB’ın 1990’larda geliştirilen bazı unsurlarını önceden tahmin etmiştir (Barney & Delwyn, 2007,15). Bu alanda belirleyici katkıları olan diğer araştırmacılar ise, Rumelt (1984,1991), Grant (1991), Peteraf (1993, 2003), Dierickx ve Cool (1989), Mahoney ve Pandian (1993) Wernerfelt’in (1989, 1991, 1995) ve Barney’in (1986, 2001, 2003, 2006) araştırmaları KTB’a katkılarını içermektedir (Nothnagel, 2008,20).

Bazı kuramcılar KTB’ın stratejik yönetim yazınında endüstri temelli kuramdan sonra gelişen ve onu tamamlayıcı özelliğe sahip bir paradigma olduğunu ileri sürmektedir. Endüstri temelli kuram açısından, firmaların verimli, kendine özgü

kaynaklara, aynı zamanda diğer firmaların da farklı kaynaklara sahip olduklarını; her firmanın farklı tarihsel gelişim gösterdiği doğrulanmıştır. Kaynakların aynı endüstrideki firmalar arasında asimetrik (bakışsızlık) ve heterojen (aynı cinsten farklı yapıda) dağılım gösterdiği varsayılmaktadır. Endüstri temelli kuram bu varsayım ve sürdürülebilir rekabet avantajı için firma-içi kaynakları ve firmaların benzersizliğini vurgulaması nedeniyle, kaynak tabanlı kuram olarak bugün bilinen temelini oluşturur.

Kaynakların heterojen dağılımının bir sonucu olarak, firmaların kendine özgü içsel özellikleriyle ve dış çevresiyle kendine özgü etkileşim sağladığı iddia edilmektedir. Bu nedenle firmaların kendine özgü kaynakları, rakiplerinden ayrılmasına ve rekabet üstünlüğü sağlamasına olanak tanımaktadır. Ricardo ve Selznick'e göre, söz konusu kaynakların taklit edilmesinin çok zor veya pahalı olması ve bu kaynakların mobil (devingen) olmaması diğer firmalar tarafından elde edilmesinin güçlüğü, rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Peteraf (1993) firma karlılığındaki sürdürülebilir farklılıkların sanayideki farklılıklara isnat edilemez olduğunu, kaynak tabanlı bakış ile daha iyi izah edilebildiğini ileri sürmektedir (Das & Teng., 2000,32).

KTB firma toplulukları içerisinde stratejik akrabalığı savunmaktadır; bu da çeşitlendirme stratejisinden çıkarılan anlamı güçlendirmektedir. Bununla birlikte stratejik ittifaklar aslında firmalar arasında kaynak entegrasyonu olarak görülmekte, bu bakımdan KTB, ittifakları anlamaya yardımcı potansiyeli barındırmaktadır. Eisenhardt ve Schoohoven (1996,137) KTB açısıyla, stratejik kaynak ihtiyaçları ve sosyal kaynak fırsatları mantığından yola çıkarak ittifaklar gibi görülen “kooperatif ilişkiler” kurulacağı görüşündedir. Van de Ven (1976)'e göre, organizasyonlar arası ilişkiler kurulma süreci kuruluşlar arasında kaynak akışı olarak ele alınabilir. Örneğin iki ya da daha fazla firmanın yasal organizasyon içinde kendi kaynaklarının bir kısmından havuz oluşumu ile ortak bir girişim oluşturabilir. Harrison ve arkadaşları (1991), kaynak tabanlı bakış açısıyla birleşme ve satın almaların performansı incelenmiştir. Küresel strateji, teknolojik strateji ve stratejik düzenleme de kaynak tabanlı kuram uygulanarak çalışılmıştır (bkz.Das & Teng., 2000,32).

KTB’a paralel çok sayıda akım olmuştur. Bunlardan en önemli “**görünmez varlıklar**” ve “**kurumsal çeşitlendirme ve yetkinlik bazlı**” kuramlardır. Ayrıca kaynakların farklılıklarına ilişkin; yetkinlikler, yetenekler, dinamik yetenekler, bilgi, beceri vs. gibi farklılıklar kaynak tanımının açıklığa kavuşturulması için yararlı ve firma değerini gösteren benzersizlikler olarak gösterilebilir. Barney ve Arıkan’ın “**yetenek temelli**” ve “**bilgi-temelli**” kuramları, KTB başlığı altında toplanan aynı kuramın kökleri olarak değerlendirilmektedir.

Aşağıda Tablo 2’de KTB’ın tarihsel gelişim sürecinde temel katkıları olan araştırmacıların isimleri ve katkılarının nitelikleri gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmacıların Kaynak Temelli Bakışa Katkıları

Giriş Aşaması	Araştırmacı	Temel Katkısı
	Penrose, 1959	Bir firmanın kaynaklarının büyümesini nasıl etkilediğine (özellikle büyüme kaynak yetersizliği ile sınırlandırıldığında) dair kuram oluşturmuştur.
	Lippman& Rumelt, 1982	Taklit edilemezlik ve nedensel belirsizlik kavramlarını açıklamışlardır ki bu kavramlar daha sonra KTB’ın temel kavramları haline gelmiştir.
	Wernerfelt, 1984	Firmanın ürünlerinden çok kaynakları üzerinde odaklanmalarının önemini vurgulamış ve kaynak temelli bakış terimini ortaya çıkarmıştır.
	Barney, 1986	Örgüt kültürünün nasıl sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarından biri olacağına dair kuram geliştirmiştir.
	Dierickx & Cool, 1989	Kaynakların özellikle etkili bir ikamesi olmadığında yararlı oldukları fikrini geliştirmiştir.
	Barney, 1991	KTB’ın temel ilkelerini ortaya çıkarmış ve geliştirmiş, kaynakların detaylı tanımlarını sunmuş ve bir işletme kaynağını rekabet üstünlüğünün potansiyel kaynağı haline getiren tüm özellikleri (değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez) belirlemiştir.
	Harrison vd. 1991	Farklılaşma bağlamında kaynakların değerini ve kaynaklar arasındaki sinerjiyi vurgulamışlardır.
	Castanias & Helfat, 1991	CEO’ları çeşitli niteliklerde ve niceliklere, sektöre özgü ve firmaya özgü yeteneklere sahip bir firma kaynağı olarak nitelendirmişlerdir.
	Fiol, 1991	Örgütsel kimlik rekabet üstünlüğüne götüren bir temel yetkinlik olarak ele alınmıştır.
	Conner, 1991	KTB’ın yeni bir firma kuramı olarak geliştirilmiş olduğunu göstermek amacıyla KTB ile sanayi organizasyonu ekonomisini birleştirmiştir.
	Mahoney & Pandian 1992	KTB’ı ayırt edici yetenekler, örgütsel iktisat ve sanayi organizasyonu kuramı ile ilişkilendirerek kavramın belirginleşmesine katkıda bulunmuştur.
	Kogut & Zander, 1992	Kombine edilebilir yetenekler kavramını ortaya koymuşlar ve bir kaynak olarak bilginin önemini vurgulamışlardır.
	Amit & Schoemaker, 1993	Kaynaklar ve yetenekler arasında ayırım yapmışlardır.
	Peteraf, 1993	Rekabet üstünlüğünün oluşması altındaki koşulları belirlemiştir.
	Hart, 1995	KTG ile firmanın doğal kaynak tabanlı olması arasında kavramsal bir ayırım sunmuş ve geliştirmiştir.

Büyüme Aşaması	Grant, 1996a	KTB'nin içinden ayrılan bir bölüm olarak firmanın bilgi tabanlı görüşünü ortaya koymuştur.
	Miller & Shamsie,	Kaynakları doğrudan ölçerek kaynaklarla performans arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir.
	Conner & Prahalad, 1996	Fırsatlara dayalı argümanların ve bilgiye dayalı argümanların uygulanmasının ekonomik faaliyetlerin organizasyonu ile ilgili karşıt öngörülere yol açabilecek durumlarını belirlemişlerdir.
	Oliver, 1997	KTB'nin ve kurumsal kuramın birlikte sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl daha iyi açıkladığına dair kuram geliştirmiştir.
	Teece, Pisano, & Shuen, 1997	KTB'nin fikirleri üzerinde inşa edilen dinamik yetenekler kavramını sunmuşlardır. Özellikle rekabet üstünlüğünü çok sayıdaki varlıklardan, süreçlerden ve evrimsel yollardan ortaya çıkan bir kavram olarak açıklamışlardır.
	Coff, 1999	Kaynaklardan elde edilen karın çeşitli paydaşlar arasında nasıl dağıtılması gerektiğine dair bir tartışma başlatmışlardır.
	Combs & Ketchen, 1999	Örgüt şeklinin seçilmesi konusunda KTB ile örgütsel iktisat görüşlerinin nasıl bağdaştırılacağını açıklamışlardır.
	Alvarez & Busenitz, 2001	KTB'nin girişimcilik araştırmalarına katkısını açıklamışlar ve yapılabilecek ileri katkıları eklemişlerdir.
Olgunluk Aşaması	Priem & Butler, 2001a,2001b; Barney,2001a	Bir strateji ve örgüt kuramı olarak KTB'nin faydalarını açıklamışlardır.
	Wright, Dunford, & Snell, 2001	KTB'nin insan kaynakları yönetimi araştırmalarına katkısını açıklamışlar ve yapılabilecek ileri katkıları eklemişlerdir.
	Barney, Wright, & Ketchen, 2001	KTB'nin ilgili alanlara etkisini tanımlamışlardır.
	Makadok & Barney, 2001	Bilgi firmalarının kıt kaynakları satın alma girişimleri ile ilgili olarak bir kuram geliştirmişlerdir.
	Makadok, 2001	KTB'nin sunduğu aşırı karlar ve dinamik yetenekler kuramı üzerinde fikir geliştirmişlerdir.
	Lippman & Rumelt, 2003	Ödemeler bakış açısı getirerek KTB'nin mikro temellerinin tartışılmasını başlatmışlardır.
	Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003	Stratejik girişimciliği rekabet üstünlüğünü oluşturmak ve sürdürmek amacıyla büyüme fırsatlarından yararlanmak için gerekli kaynakları ortaya koyarak tanımlamışlardır.
	Winter, 2003	Yüksek dereceli yetenekler kavramını ortaya çıkarmış ve açıklamışlardır.
	Gavetti, 2005	Biliş ve hiyerarşinin rollerini vurgulayarak dinamik yeteneklerin mikro temelleri hakkında kuram geliştirmişlerdir.
	Foss & Foss, 2005	KTB ve mülkiyet hakları kuramı arasında kavramsal ilişki kurmuşlardır.
	Teece, 2007	Açık bir ekonomide üstün kurum performansını sürdürmek için gerekli yeteneklerin doğasını ve mikro temellerini belirlemiştir.
	Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007	Kaynaklarla üstün karlılık arasındaki açığa çıkarılmamış süreçler (örneğin kara kutu) hakkında bir kuram geliştirmişlerdir.
	Armstrong & Shimizu, 2007	Kaynak temelli araştırmalarda kullanılan araştırma yöntemlerini ele alışı eleştirel bir şekilde incelemişlerdir.
	Crook, Ketchen, Combs, & Todd, 2008	Günümüze kadar gelen deliller genelinde performanstaki değişimin önemli bir bölümünü açıklayan stratejik kaynakları oluşturmak için meta analiz yöntemini kullanmıştır.

	Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010	KTB'a yönelik önemli eleştirilerin esaslarını ele almıştır.
--	---	---

Kaynak: Barney, Ketchen&Wright, 2011,s.1301-1302; Yücel Erol ve Sema Yiğit'in hazırladığı; Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu Sonuç Raporundan (s,79) alıntı yapılmıştır.

2.2.1. Kaynak Temelli Kuramın Gelişimi

KTB, en az dört önemli öncü kuramdan doğar: (a) Selznick'in (1957-1959) geleneksel çalışması "**ayırt edici yetenekler**", (b) "**Ricardocu ekonomiler** (karşılaştırmalı üstünlükler kuramı) ", (c) Penrose'un (1959), "**firma büyüme kuramı ve anti-tröstlerin ekonomiye etkileri**" KTB açısını oluşturur (Barney & Arıkan, 2001,125).

2.2.1.1. Ayırt Edici Yetenekler Kuramı

İlk kez 1957 yılında Selznick, firmaların bir işi rakiplerinden daha iyi yapmak için üstün yetenek veya kaynaklarını (veya her ikisi) "**ayırt edici yetenekler**" olarak tanımlamıştır. Üstün yetenekler, işlevleri gerçekleştirme yeteneğinin diğer firmalardan daha etkin ortaya çıkarılmasıdır. Porter (1979) ile başlayan firmalar arası performans üstünlüğü nedenleri olarak ekonomik yaklaşımlara dayalı yanıt aranma çabası, firmaların kendine özgü yeteneklerine odaklanılarak yön değiştirmiştir. Firmalar arasındaki kalıcı performans farklılıklarını anlamaya yönelik çalışmalarda ilk ayırt edici yetenekler arasında, genel yönetim yetenekleri olmuştur. Firmaların rekabet avantajı için tek kaynağın üst düzey yöneticileri kullanmak (örgütsel vizyon geliştirme) olduğu savunulmuştur.

Genel müdürlerin, firmaların geliştirmiş oldukları stratejik kararların uygulanması ve sürdürülmesinde sahip oldukları etkileri göz önüne alındığında, "üstün nitelikli" genel müdüre sahip firmaların performansının "düşük nitelikli" genel müdüre sahip firmaları geride bırakacağı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, üstün nitelikli genel müdür seçme, firma tarafından yapılabilir en önemli stratejik bir seçimdir. Nitekim genel müdürlerin firma performansı üzerindeki etkisinin çok önemli olduğuna kuşku yoktur (Barney & Delwyn, 2007,79). Ancak Barney'e (2001) göre, rekabet avantajı kaynağı olarak sadece genel müdürleri görmenin organizasyona yönelik diğer özellikleri ihmal edeceğinden doğru bir yaklaşım değildir.

Firma performansı üzerine yapılan araştırmalarda liderlerin yeteneklerinin de etkileri ortaya çıkmaktadır. Tichy ve Devanna (1986) alışmasında “dönüşümsel liderlerin” firma performansı üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Selznick 1957 yılındaki çalışmasında, kurumsal liderlerin de karar vericiler ve yöneticiler olarak firmaların üstün performansında rekabet avantajı olabileceğini belirtmektedir (Barney&Arıkan, 2001,125). Finkelstein ve Hambrick (1996) araştırmaları liderlerin beceri ve yeteneklerinin firmaların performansı üzerindeki etkilerini belgelemektedir (Barney & Delwyn, 2007).

2.2.1.2. Ricardocu Ekonomiler (Karřılařtırılmalđ Üstünlükler Kuramı)

KTB’ın gelişiminde etkisi olan Ricardocu ekonomiler, üstün performansın olası kaynağı olarak yöneticilerin rolünü değıl, daha çok fiziksel ve doğıal etkileri vurgulamıştır (Kara & Erkan, 2011,70). Bazı neo-klasik iktisatçılar mikro ekonomik esnek olmayan üretim faktörlerinin kar etkilerini incelenmiştir. Bu konuda en iyi bilinen çalışmalar, 1817’de yaklaşık 200 yıl önce Ricardo tarafından yapılmıştır. Ricardo verimli arazi arzı sabit olduğıunda üretim faktörlerinin ve çiftliklerin karlılığını analiz ederek firmalar için nasıl kar üretilebileceğı üzerinde çalışmış (Barney, 2001, 645), toprak sahiplerinin elde etmiş oldukları ekonomik sonuçlara odaklanmıştır (Barney & Delwyn, 2007, 8).

Söz konusu ekonomik sonuçlar iktisatçılar arasında iki farklı rant (karlılık) türünü ortaya çıkarmaktadır. Eksik rekabetle ilgili rantı, “monopol rantı” olarak adlandırılırken, üstün kaynaklara (verimli topraklara) sahip olma ile ilgili rant türü ise “Ricardo Rantı” olarak adlandırılmaktadır (Karacaoğılu, 2006, 67). İktisat biliminde rant kavramını ilk kez açıklayan David Ricardo’ya göre, fiyatların yüksek olmasından dolayı elde edilen hatırı sayılır ekonomik kazancın, kaynak kıtlığının bir sonucu olarak rant elde edilmesidir (Erol & İnce, 2012, 107). KTB çerçevesinde rant; piyasadaki eksik rekabetin bir sonucu değıl, nadir ve değıerli kaynaklara sahip olmaktan doğan uzun süreli kazancın sonucudur. Bu nedenle Ricardo’nun çalışmalarının önemi, hem kaynak heterojenliğine hem de kaynakların rekabet avantajı nedeni olduğıuna vurgu yapmış olmasıdır (Yiğıit & Erol, 2012, 107).

Ekonomistler öteden beri üretim faktörlerinden bazılarının esnek olmayan arza sahip olduğunu varsaymıştır. Birçok ekonomik model bir üretim faktörünün

fiyatı yükselirse o faktörden daha fazla üretileceğini ve artan arz sonucu piyasaya mal ve hizmet arz edenlerin normal bir ekonomik gelir elde edeceklerini öngörmektedir. Nitekim firmaların kendine özgü taklit edilemez kaynakların arzının esnek olmadığı, dolayısıyla ekonomik rantın asıl nedeninin de bu olduğu fark edilmeye başlanmıştır. Firmaların sahip olduğu değerli ve nadir kaynaklar esnek olmaması nedeniyle, normalin üzerinde ekonomik performans/rant elde edilebilmesini sağlayabilmektedir (bkz. Karacaoğlu, 2006).

Ricardocu ekonomiler bir ülkenin diğer bir ülkeye göre daha avantajlı konumda olmasının nedenini sadece üretim faktörlerine bağlı değil, kaynakların dağıtımıyla da ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Baltacı vd., 2012,5). Stratejik yönetim alanında KTB'nin arka planında firmaların rekabet üstünlüğü kaynağına temel olan unsur, Ricardo Rantı'dır (Tümer, 2011,137).

2.2.1.3. Penrose'un Firma Büyüme Kuramı

Edith Penrose'un 1959'da yardımcısı Edith Harxhi ile yayınlamış olduğu "Firma Büyüme Kuramı" kitabı KTB'nin doğuşuna öncülük etmiştir. Penrose, neoklasik mikroekonomi araçlarını kullanarak geleneksel ekonomik modeller ve varsayımlarla firmaların büyümesini analiz etmiş (Barney & Arıkan, 2001,139); firmaların hangilerinin verimli büyüyeceğini ve büyüme hızlarını düzenleyen ilkeleri ortaya koymuştur. Nitekim firmaların büyüme sürecinin kuramı ile birlikte firma kaynaklarının etkin yönetimi, verimli fırsatlar ve çeşitlendirme stratejisi kuramlarına da olanak sağlamıştır. Penrose, firmaların sadece kaynaklara sahip olduklarından değil, ekonomik değer yaratma yeteneğine sahip oldukları için rekabet avantajı oluşturduklarını; daha da önemlisi, bir firmanın sahip olduğu, işgücü, sermaye ve yönetsel kapasite gibi kaynakların, girilecek pazarın seçimini ve beklenen karlılık düzeyini de belirleyebildiğini ileri sürmektedir (Wernerfelt, 1989, Karacaoğlu, 2006,75).

Özellikle, Penrose (1959) rekabet avantajında KTB kuramına katkı sağlayan kaynaklar, yetenekler ve rekabet avantajı arasındaki nedensel bağlantıları çözümlemenin mantığını açıklamıştır. Rekabet avantajında firma kaynakları, verimli fırsatlar ve karlı büyüme arasındaki bağları üç anahtar faktörde toplamıştır: a) Firmaların kaynaklarının ekonomik değer yaratmak için etkin ve yenilikçi dinamik

yeteneklerle yönetilmesi, b) kaynaklar, verimli fırsatlar, büyüme ve yenilik arasında nedensel bağlantıları ve c) firmanın büyüme oranı ve yönünü belirleyici öncü unsurları açıklamıştır. Penrose’a (1959) göre, firmanın mevcut bilgi tabanları ve atıl kaynakları firmanın büyüme yönünü belirlemektedir (bkz. Kor & Mahoney, 2004, 184).

Geleneksel ekonomistler (Ricardo dahil) arzı (toprak gibi) esnek olmayan sadece bir kaç kaynağa odaklanmış olmalarına karşın, Penrose yönetim ekipleri, üst yönetim grupları ve girişimcilik becerileri gibi esnek olmayan üretken kaynakların rekabetçi etkilerini araştırmıştır. Son olarak, Penrose bile üretken kaynakların bu genişletilmiş tipolojisi içinde, hala sağlam heterojenite ek kaynaklar olabileceğini kabul etmektedir. Böylece olası bir üretken kaynak olarak girişimcilik becerilerinin analizinde; bazı girişimcilerin biraz daha iddialı, fon yaratmada daha usta ve kararlı, diğerlerinden daha çok yönlü oldukları gözlemlenmiştir (Barney & Arıkan, 2001,129).

2.2.1.4. Anti-tröstlerin Ekonomiye Etkileri

Anti-tröst yasaların çıkartılması “sosyal piyasa ekonomisinin” kurulmasına dayanak teşkil etmiş; pazarda etkin rekabetin sağlanması, tek el ve kartellerin önlenmesine yönelik “rekabet hukukunun” temelini oluşturmuştur (Sarı, Kasım, 2009,41).

“İkinci dünya savaşıyla birlikte iş dünyası, çalışanlarının önemini ve çalışanlarına karşı sorumluluklarının farkına varmaya başlamıştır” (Aktan & Börü, 2007,24). Ekonomistler piyasalar tam rekabet olduğunda sosyal refahın maksimize olduğu sonucuna dayanarak; eksik rekabetin olduğu piyasalarda eksik rekabet sosyal refah etkilerini ve çarelerini, rekabet gücünün artırılmasında kullanılabilir (Barney & Delwyn, 2007,12) olduğunu savunmuşlardır.

Geleneksel ekonomik analizlere göre, bir endüstride tek bir firmanın (tek el durumu) veya az sayıda firmanın hakim olduğu (oligopol) durumlarda eksik rekabet oluşacaktır. Buna bağlı olarak fiyatlar yüksek ve sosyal refah da düşük olacaktır. “Yapı-davranış-performans” paradigması sosyal refah ve anti-tröst yaklaşımının ne olduğunun analiz edilmesini sağlamaktadır. *“Endüstrinin yapısı ve firma performansı*

ilişkisini ilk analiz eden araştırmacılardan birisi olan Schmalensee (1985), Amerikan üretim işletmelerinin 1975 yılındaki finansal kârları ile ilgili Amerikan Federal Ticaret Komisyonunun raporundaki verileri kullanarak, endüstrinin yapısının firma performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir” (Karabağ, 2008,53).

“1960’lı ve 1970’li yıllarda Nobel Ekonomi ödülü sahibi Milton Friedman’ın da aralarında bulunduğu bazı ekonomistler, anti tröst düzenlemeleri ilgili yaklaşımları sorgulamaya başlamıştır. Milton Friedman’a göre “işletmelerin sadece ve sadece tek bir sosyal sorumluluğu vardır: hilesiz, dolansız, açık ve serbest rekabete dayalı bir oyunun kuralları içinde kaldığı sürece, ekonomik kaynaklarını kullanarak karlılığını arttıracak faaliyetlerde bulunmaktır” (Aktan & Börü, 2007,25). Harold Demsetz 1973 yılında Hukuk ve İktisat Dergisinde yayınlanan makalesinde endüstri yapısının firma performansının tek belirleyici olmadığını savunmuştur. Daha önemlisi, (1973) Demsetz kalıcı üstün firma performansı ile kazanç sağlayan bir firmanın rekabete aykırı faaliyetlerde bulunduğunun, ilk bakışta delil olarak kabul edilemez olduğunu savunmuştur (Barney & Arıkan, 2001,13).

Ekonomistler, geliştirilen KTB’nin aslında stratejik yönetim araştırma alanında sosyal refah endişeleri ile mükemmel uyumlu olabileceğini, firma kaynaklarının heterojen ve hareketsiz olması varsayımından hareket ederek, firmanın kaynak avantajlarından yararlanan etkili ve verimli davranış gösterdiğini (Barney, 1991,116) savunmaktadırlar. Böylece stratejik yönetim alanında kalıcı üstün firma performansının ortaya çıkmasının, KTB’de ekonomik ve sosyal kuram köklerinin olduğu kabul edilmektedir.

2.2.2. Varsayımlar

KTB kuramsal çerçevede, firmaların sahip olduğu kaynakların heterojen (aynı cinsten farklı yapıda) ve hareketsiz (immobility) olmak üzere iki temel varsayıma odaklanmıştır. Penrose’un (1959) düşüncelerinden hareketle geliştirilen birinci varsayımda; işletmelerin verimli, kendine özgü kaynaklara sahip olduğuna ve farklı işletmelerin de farklı kaynaklara sahip olabildiklerine vurgu yapan “kaynak heterojenliği varsayımı” ileri sürülmektedir.

Heterojen: İlk varsayım, firmaların sahip oldukları beceri ve yeteneklerin diğer firmalara göre farklılık arz etmesidir. Kaynak farklılıkları, firmaların rekabet stratejilerinin de farklılığını gerektirir. Tam rekabetin olduğu varsayılan piyasalarda aynı dış ve rekabetçi güçlere (aynı dış koşullar) maruz kalan firmaların farklı stratejilerle birbirlerinden daha iyi performans elde etmeleri mümkün olabilir. Bu nedenle, KTB firmaların sahip oldukları kaynaklardan farklı demetleri kullanılarak rekabet avantajı elde ettiğini varsayar (Jurevicius, 2013).

Selznick'e (1957) göre biçimlenen ikinci varsayımda ise; kaynakların arzının esnek olmaması ya da taklit edilememesi ve bu kaynakların az sayıda firma tarafından sahip olunabilmesine (kaynakların hareketsizliği) olanak tanımaktadır. Kaynaklar hareketsiz olduklarından diğer firmalar tarafından kolayca ele geçirilememekte (Karacaoğlu,2006,84-85) ve aynı stratejileri uygulayamamaktadırlar. Marka değeri, süreçler, bilgi veya fikri mülkiyet gibi maddi olmayan ve genellikle hareketsiz bu kaynaklar ikinci varsayımın değişkenleridir.

Sürekli rekabet avantajı kaynaklarını anlamak için, o firmanın kaynaklarının heterojen ve hareketsiz olması varsayımı, sürekli rekabet avantajı potansiyeline sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Bu potansiyele sahip firmanın kaynaklarının aynı zamanda dört özelliği taşıması gerekir; a) değerli, b) nadir, c) taklit edilemez ve d) firmanın mevcut örgütsel özellikleri de potansiyel rekabet içerisinde nadir olmalıdır.

Firmanın kendine özgü sahip olduğu bu tür kaynaklar rekabet avantajının kaynağının temeli olmaktadır. Çünkü örgütsel özelliklerin, özellikle rutinlerin taklit edilememesi belirli bağlamlardaki evrim, yol bağımlılığını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, makro düzeyde, rekabetçi dünyasına bakarak kendi yolunu somutlaştırmak için firmaların, geliştirdikleri çeşitli davranış kalıpları vardır. Böylece, heterojen kaynakların uzun ömürlü olması, bazı firmaların sürekli başka firmalardan daha iyi performans göstermesini açıklamaya yardımcı olabilir.

Bu açıdan bakıldığında KTB, sürekli rekabet avantajı elde etmede firmaların kaynaklarını analiz etmek için, kuram araçları bakımından zengin bir gövdeden oluşmaktadır (Barney, 2001,649). Tüm firmalarda bu iki varsayımdan (kaynak heterojenliği ve hareketsizliği) söz edilse bile, burada önemli olan bu firmaların

stratejik kaynaklara sahip olup olmadığıdır. Çünkü sadece bazı firmalar diğer firmalara oranla daha etkin stratejiler geliştirme ve uygulamayı sağlayacak kaynaklara sahip olduğu zaman sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir (Nothnagel, 2008,23).

Örneğin; Apple ile Samsung arasındaki rekabet; aynı sektörde faaliyet gösteren ve dolayısıyla, aynı dış güçlere maruz kalan iki şirkettir. İki şirketin de sahip oldukları kaynaklardan birbirinden farklı örgütsel performans elde etmeleri etkin stratejiler açısından iyi bir örnektir. Apple, çok daha yüksek fiyatlarla ürünlerini satarak yüksek kar elde etmektedir. Tabletler ve akıllı telefonlar piyasalarda Samsung ile yarışmaktadır. Ancak Samsung, Apple'ın yaptığı gibi kullanıcı dostu ürünler tasarlamak için, Apple kadar yetenekli değildir (heterojen kaynaklar) (Jurevicius, 2013).

2.3. Kaynak Temelli Firma Kaynakları ve Yetenekleri

Endüstriyel örgüt kuramı, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında işletmelerin dış analizine odaklanan bir rekabet stratejisidir. Bu kuram, rekabet üstünlüğü belirleyicisinin endüstrinin yapısı ve aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin homojen oldukları düşüncesinden yola çıkmaktadır. Ancak 1980'lerin yaygın kabul gören homojen firmalar görüşü, yerini 1990'larda firmaların heterojen olduğunu savunan kaynak temelli kurama bırakmıştır (Güleş & Özilhan, 2010).

“Firmaları üretim fonksiyonu ile tanımlayan neo-klasik yaklaşımın aksine KTB, firmaları benzersiz ve organize kaynakların birleşimi şeklinde tanımlamaktadır” (Naktiyok, 2000,206)”. Literatürde bu tanıma ilk katkı, Edith Penrose (1959) tarafından yapılmıştır. Penrose; firmaların sadece yönetsel birimlerden oluşmadığını, uzun bir sürece yayılan farklı kullanıcıların ve verimli kaynakların toplamından oluşan bir bütün olduğunu savunmuştur.

Bu alana katkı sağlayan diğer araştırmacılar ise; Ansoff (1965), Andrews (1971), Selznick (1975) ve Wernerfelt (1984) olmuştur. Penrose (1959) ve diğer araştırmacıların çalışmalarına dayalı olarak, Wernerfelt 1984'de, “bir firmanın kaynak pozisyonunu analiz etmek için bazı basit analiz ekonomik araçlar üretmek ve

bu analizin önerdiği bazı stratejik seçeneklere bakılmasına yönelik araştırması” (Wernerfelt, 1984,171), KTB kuramının ilk tutarlı dayanağını oluşturmuştur (Wright, vd. 2001,702).

Wernerfelt’e (1984) göre, firma için kaynaklar ve ürünler aynı madalyonun iki yüzü gibidir. Çoğu ürünler çeşitli kaynakların hizmetlerini gerektirir ve çoğu kaynaklar ise çeşitli ürünlerde kullanılabilir. Yazar, farklı ürün piyasalarındaki firmaların faaliyet boyutlarına göre asgari gerekli kaynak tahsisatının anlaşılmasının ve buna karşın, firmaların belirtilen kaynak profiline göre, optimal ürün piyasası faaliyetlerini bulmanın imkan dahilinde olabileceğini savunmuştur.

Geleneksel ekonomik araçlar pazar ve ürün faaliyetleri iken, stratejinin geleneksel kavramı olan kaynak pozisyonu ise, firmanın güçlü ve zayıf yönlerini ifade etmektedir. Bu çerçevede Barney (1991,99) firmaların dış tehditleri etkisiz kılması ve iç zayıflıklardan kaçınması yoluyla, çevresel fırsatlara yanıt verebilmek için, iç kaynaklarını kullanmaya yönelik stratejiler geliştirme ve uygulama yoluyla sürekli rekabet avantajına ulaşabileceklerini belirtmektedir. Belirli bir zamanda firmaya bağlı yarı kalıcı olan bu kaynaklar (maddi ve maddi olmayan) varlık olarak tanımlanabilir (bkz. Wernerfelt, 1984,172). “*Hunt ve Duhan (2002) firma kaynaklarını; finansal, fiziksel, yasal, beşeri, örgütsel, bilgi niteliğinde (pazar yönelimli) ve ilişkisel (ilişkisel pazarlama) olarak sınıflandırmıştır. Hooley ve arkadaşları (2001) pazar yönelimli kaynakları; örgütsel kültür, pazar varlıkları, zaman içinde pazarda edinilen avantajlar ve pazarlama yeteneği olarak açıklamıştır*” (Yalçın, 2010,64).

KTB kaynakları, bir firmanın maddi ve maddi olmayan duran varlıkları olarak tanımlar. Firmaların sahip olduğu fabrika, ürün, kendi web sitesi ve ilgili yazılımlar (maddi duran varlık), müşterileri arasında itibar, yönetici-ekip çalışması ve piyasadaki marka adı (maddi olmayan duran varlık) kaynaklara örneklerdir (Barney &Hesterly., 2012, 66). Makadok (2001) maddi olmayan kaynak türlerinden organizasyon yeteneklerini firmaya özgü, devredilemez kaynaklar olarak tanımlamıştır. Barney ve Hesterly (2012) yetenekleri (Teece, 2007), firma kaynaklarının alt kümesi olan, diğer kaynaklardan yararlanmak için kontrolünü sağlayan, maddi ve maddi olmayan duran varlıklar olarak tanımlanmıştır. Yani,

yetenekler yalnız firma stratejilerinin tasarlanması ve uygulanmasını değil, aynı zamanda bu stratejilere yönelik diğer kaynakların kullanılmasını etkinleştirmeyi sağlar. Bu nedenle KTB’da ilgi maddi olmayan kaynaklara yoğunlaşmış ve bu kaynakların önemli rekabet avantajı olduğu üzerinde durulmuştur.

Maddi olmayan kaynaklar, gelecekte olası ekonomik kâr yaratan, fiziksel varlığı olmayan, geçmişteki olay ve işlemlerin bir sonucu olarak firma tarafından kontrol edilebilen ve diğer işletme varlıklarından ayrı olarak satılabilen ya da satılamayan parasal olmayan kaynak olarak tanımlanmıştır (Uluslan, 2005,71). Stratejik varlık olarak sınıflandırılan maddi olmayan kaynaklar (açık veya örtük bilgi, eşsiz beceriler, politika ve prosedürler olabilir), rekabet avantajı kaynaklarıdır (Jugdev vd. 2007,193).

Yine bu bağlamda Grant (1996) uzmanlaşmış bilginin önemine vurgu yapmış, sürdürülebilir rekabet avantajı için, firmaların kendine özgü (ve dolayısıyla kıt) olan kaynakların kolayca devredilemez ve kopyalanamaz olması gerektiğini savunmuştur. Bu kriterler firmaların sahip olduğu en stratejik ve önemli bir kaynak (Quinn 1992) olan bilgiye (özellikle örtük bilgi) işaret etmektedir (M.Grant, 1996, 376). Lane ve Lubatkin’de yapmış oldukları ampirik çalışmada “bilginin özümseme kapasitesinde” öğrenme yeteneğinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Özümseme kapasitesi, dış bilginin değerini bilmek, onu sindirmek ve ticari amaçla uygulamak yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Douma vd. 2000,591).Van den Bosch, Volberda ve De Boer firmanın özümseme yetenek düzeyinin sadece firmanın örgütsel formuna bağlı olmadığını, ayrıca bilgiyi birleştirme yeteneğine de bağlı olduğunu tartışmışlardır.

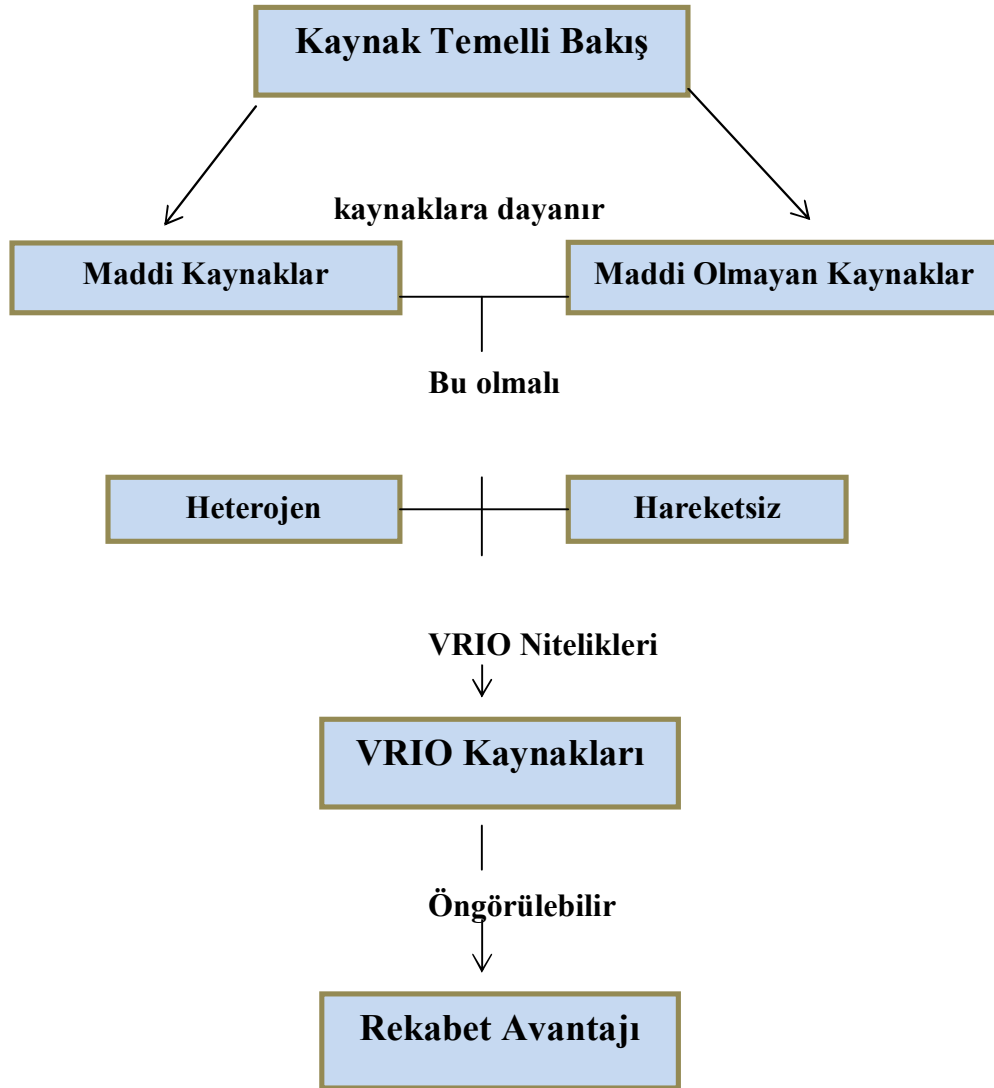
Bazı araştırmacılar kaynak ve yeteneklerden; yetenekleri başarıya dönüştürmeye yönelik potansiyeli barındırdığından birbirinden ayırt etmektedirler. Genişletilmiş kaynak tanımında bu ayırım yer almaz; bu ayırımı yapan araştırmacılardan Makadok (2001), firmanın kaynak verimliliğini artırmak için, organizasyonda saklı ve devredilemez özel kaynak türleri olarak yetenekleri tanımlamaktadır (Nothnagel, 2008,25). Bu nedenle, yetenekler rekabet avantajı elde etmede birçok araştırmacı tarafından temel hareket noktası olarak kabul edilmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990; Haanes ve Fjeldstad, 2000; Karacaoğlu, 2006,87).

Prahalad ve Hamel 1990 yılında yaptıkları bir çalışmada “temel yetkinlikler” kavramına dikkat çekmişlerdir. Eşsiz kaynak ve yeteneklerin nasıl belirleneceğine dair çeşitli öneriler getirmişlerdir. Genellikle stratejik kaynaklar olarak bilinen bu eşsiz varlık ve yetkinlikleri yönetme çabalarının desteklenmesi ve bu kaynaklardan doğru bir şekilde yararlanmaya odaklanılması önerilmektedir. Temel yetkinlikler genellikle "kolektif öğrenme" süreçlerinin sonucudur ve genellikle iş faaliyetlerinde ve süreçlerinde kendini gösterir. KTB’ da firmanın uzun vadeli başarısı için doğru yeteneklerin geliştirilmesine vurgu yapılmıştır (Hafeez vd.2002,28).

Barney, Cooner, Prahalad ve Wernerfelt’e göre firmaların üstün performans göstermek üzere tanımlanmış, seçilmiş, geliştirilmiş ve öğrenilmiş bir teknik bilgiye (know how) sahip olmaları şarttır. Bu bağlamda Teece, Shuen ve Pisano, firmaya özel kaynakların ve rutinlerin bahşedilmiş üstünlük olarak görülmemesi gerektiğini ve her zaman dinamik yeteneğin inşa edilmesi çabasında olunması gerektiğini savunmaktadırlar. Bununla birlikte, firmaların zaman içerisinde rutinlerini, yenileyerek ve çoğaltarak korumalarını önermektedirler. Firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı büyük ölçüde "dinamik" yeteneklere bağlıdır. "Dinamik" terimi firmanın "değişen iş ortamı ile denkliliğini sağlamak amacıyla yetenekleri yenilemek için kapasite" olarak tanımlanmaktadır (Hafeez vd, 2002,29). Barney, firmaların kaynak pozisyonlarının, firmanın değer yaratmasına olanak tanıdığı sürece sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabileceğini, bunun için kaynakların değerli ve nadir olması, taklit edilememesi ve uygun biçimde düzenlenmiş, bir araya getirilmiş olmasının gerekliliğini savunmuştur (Naktiyok, 2000,206).

KTB savunucularına göre, her farklı fırsatı değerlendirmek için yeni beceriler kazanmaya, bunun için ise mevcut kaynakları yeni yeni şekillerde kullanarak dış fırsatlardan yararlanmaya çalışmak çok daha uygundur. KTB modelinde, kaynaklardan daha yüksek performans elde etmek için, firmalara yardımcı olacak önemli bir rol verilmiştir. Buna göre, firma kaynakları maddi ve maddi olmayan kaynak türleri olarak iki ana başlık belirlenmiştir. Şekil 1’deki model, KTB açısından kaynakların önemli bağlantılarını göstermektedir.

VALUE. RARITY. IMITABILITY. ORGANIZATION (VRIO)



Şekil 1. Firma Kaynakları ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Kaynak: Jurevicius, B.O: Strategic Management Insight Web Sitesinde konu başlığı “Kaynak Tabanlı Görünüm” yazısı içinde. (16 Ekim 2014) tarihinde, <http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html> sitesinden alınmıştır.

2.3.1. Maddi Kaynaklar (Tangible Resources)

Maddi kaynaklar firmaların sahip olduğu somut varlıklardır. Bunlar; finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş kaynaklardır. Maddi kaynaklar bu açılıma göre anlatılacaktır.

2.3.1.1. Finansal Kaynaklar (Financial Resource)

Finansal kaynaklar firmaların stratejik kararlarını uygulamak için bir araçtır. Bu kaynaklar, firmanın bir çok gelirini; borç, öz kaynaklar dahil olmak üzere girişimciler, hisse senedi sahipleri, tahvil sahipleri ve bankalardaki nakitleri içermektedir. Ayrıca birikmiş karlar ya da firmanın geçmişte yapılmış yatırım ve dağıtılmayan karları gibi finansal kaynaklar önemli bir kaynak türüdür (Barney & Hesterly, 2012,65).

Firmaların yatırımlarının finansmanı için iki temel kaynak bulunmaktadır; a) öz kaynak (ortakların firma ile olan borç/alacak ilişkisi ve dağıtılmayan karlar), b) dış kaynak (borçlanma, krediler vb.). Firmalara rekabet avantajı kazandıran kaynaklar olarak yeteneklerin tanımlanmasına karşın, firmaların sahip olduğu finansal üstünlükler borçlanma kapasitesi ve öz kaynakları artırma bakımından rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

2.3.1.2. Fiziksel Kaynaklar (Physical Resources)

Fiziksel kaynaklar firmada kullanılan tüm fiziksel kaynakları ifade eder. Fiziksel sermaye kaynakları firmanın, tesis ve ekipmanı, coğrafi konumu, hammadde ve sahip olduğu fiziksel teknolojidir (Barney, 1991,101). Firmanın bilgisayar donanımı, yazılım teknolojisi, üretimde kullanılan robotlar ve otomatik depolar fiziksel kaynak sınıflamasında yer alır. Coğrafi konum, fiziksel kaynağın bir türü olarak, firmaların içinde bulunduğu (kırsal pazarların daha rekabetçi kentsel pazarlara göre yüksek gelir getirmesi) bölgenin konumuna yönelik stratejik kararlarla yüksek gelir avantajından yararlanması söz konusu olabilir (Barney & Hesterly., 2012,66). Fiziksel kaynaklar sahiplerinin izni olmadan alınamaz, satılamaz, kullanılamaz, mülkiyet hakları nedeniyle bu kaynakların kullanımı sadece sahiplerine aittir (Das & Teng., 2000). Fiziksel kaynaklar rakipler tarafından pazardan kolayca satın alınabilir ve benzer varlıklar edinebilir olması nedeniyle uzun vadede firmalara küçük oranda rekabet avantajı sağlar.

2.3.1.3. Teknolojik Kaynaklar (Technological Resources – Information Technology IT)

KTB’ da teknolojik yetenekler; bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı kökleri olarak; yasayla korunan patent, teknolojik bilgi ve rakipler tarafından taklit

edilmesi güç değerli üretim becerilerini içermektedir. Stratejik yönetim alanı firmalar için sürekli rekabet avantajı kaynaklarını anlamaya odaklanmıştır. Buna göre çeşitli faktörlerin, -sürekli rekabet avantajı elde edilmesi- firmaların yetenekleri üzerinde önemli etkilerinin olduğu savunulmuştur.

IT bağlamında, en iyi firmaların topluca sanayi karlılığını belirleyen rekabet güçlerini değiştirerek rekabet avantajı elde edebilmesinde IT'nin bir araç olabileceği, Porter ve Millar (1985) tarafından örneklenmiştir (Rivard, vd. 2006,29). Porter ve Millar (1985), *“IT'nin gücünü tahmin eden şirketlerin olaylar kontrolünde olacaktır. Yanıt vermeyen şirketler, diğerlerin başlattığı değişiklikleri kabul etmek zorunda kalacak ve kendilerini rekabet açısından dezavantajlı bulacaklardır”* ifadeleri ile bilişim teknolojilerinin bir şirketin rekabetçi konumunu üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığı sorusunu yanıtlamışlardır (Porter & Millar,1985,160).

Rivard ve arkadaşları (2006,30), KTB ve rekabet stratejisi açısından IT'nin iş performansına katkılarını inceleyen araştırmada şu sonuçlara ulaşmışlardır: KTB açısından; firma yetenekleri kaldıraç şeklinde dağıtıldığı takdirde IT, rekabetçi değer yaratmada önemli bir rol oynayabilir. Rekabet stratejileri açısından; IT'nin firmanın rekabet stratejileri ile uyumlu olduğunda pazar performansına katkıda bulunduğu; ayrıca firmanın yetenekleri kaldıraç olarak kullanıldığında, IT'nin performans üzerinde hem dolaylı hem de doğrudan etkisi olduğu gözlenmiştir. Firmanın değerli varlıklarını desteklemek için kullanıldığı zaman, IT karlılığı üzerinde doğrudan etkisi tespit edilmiştir.

Barney ve Delwyn (2007,144) yazdıkları kitapta IT kapsamlı olarak ele almış ve konu hakkında yapılan araştırmalardan söz edilmiştir. Yazarların verdiği bilgilere göre; IT ve performans arasındaki bağlantıyı araştıran bazı araştırmacılar; örneğin, Banker & Kauffman (1988), Floyd & Woolridge (1990) bankacılık sektöründe ATM'nin benimsenmesinin performans üzerinde olumlu etkisi olmadığını tespit edilmiştir.

Barney & Delwyn (2007,144), sürekli rekabet avantajının oluşturulmasında, IT-ekonomik değeri, IT-müşteri değerlendirme maliyetleri (customer switching costs), sermayeye erişim (access to capital), tescilli teknoloji (proprietary technology),

teknik IT becerileri (technical IT skills) ve yönetim (managerial IT skills) IT becerilerini beş başlık altında değerlendirmiştir. Bu değerlendirmeye dayandırılarak ilgili başlıklar aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

IT Değeri: Geleneksel strateji alanında en fazla araştırmaya söz konusu olan IT, bir firmanın ürün veya hizmet maliyetlerini azaltarak ya da farklılaşarak ekonomik değer katmak için IT yeteneğine odaklanmıştır (McFarlan 1984; Porter and Millar 1985; Bakos and Treacy 1986; Wiseman 1988). Örneğin, Wal-Mart alım-stok-dağıtım sistemini benimsemiş ve en yakın rakibi K-Mart'a göre rekabet avantajı kazanmıştır. Wal-Mart sistemi, sürekli rekabet avantajı yaratmada IT' de yönetim becerilerinin önemli bir örneğidir (Barney & Delwyn, 2007,146).

Sermaye Erişim (Access to Capital): İlk olarak IT yatırımları çok riskli olabilir, dolayısıyla yatırım yapmak için gerekli sermaye çok pahalıya mal olabilir. İkincisi, IT yatırımları büyük miktarlarda riskli sermaye gerektirebilir. Genellikle belirli bir ürün piyasasında, ancak birkaç firma IT yatırımları yapmak için gerekli sermayeye sahip durumda olabilir; dolayısıyla piyasada az sayıda firma olabileceğinden rekabet avantajı sağlanması mümkün olabilir. Teknolojik belirsizliğin olduğu durumlarda IT yatırımı bir şekilde beklenen performans hedeflerine uygun olmayabileceği riski taşıyabilir (bkz. Mata, 1995,495).

Mülkiyet Teknolojisi (Proprietary Technology): Patent yasaları tarafından koruma altına alınan fikri mülkiyet hakları, ürün geliştirme çabalarındaki tuzaklara rağmen yeni ticari riskler almasına, pazar fırsatlarının kovalanmasına ve kendi zorunluluklarından farklılaşmasına izin vererek değer yaratma sunmaktadır. Patent yasaları ile bütün yetenekler (özellikle vurgulanması gereken, kanunlara karşı gelen yetenekler) koruma altına alınamaz. Patent yasaları tarafından korunmayan teknolojik yetenekler rakipler tarafından taklit ve çoğaltmada savunmasızdır. Bu nedenle rakipler, firma yetenekleri tarafından üretilen avantajları yakalamak için, firmanın yeteneğini ifade eden genel yetenek rejimini zayıflatmayı hedefler (bkz, Lee, vd. 2001,618). IT genel olarak çoğu firmada kullanılmaktadır. Taklit edilmesinden sakınılan kompleks sistemler bile birçok kaynaklarda geniş oranda mevcuttur. Örneğin, havayolu firmalarının iç amaçları için geliştirilen ve rezervasyon

sistemlerinde kullanılan yazılımlarının elde edilebileceğinin olanaklı olduğu belirtilmektedir. IT'nin bu yayılımı devam ederken, patentli teknoloji yeteneği, sürekli veya geçici rekabet avantajı kaynağı olarak aşınmaya devam edecektir (Barney & Delwyn, 2007,149). Yönetim stratejilerinin belirlenmesinde patentler, kritik bir faktör olan teknolojinin önemli bir göstergesidir.

Teknik IT Beceri (Technical IT Skills): IT sürekli rekabet avantajının üçüncü bir olası kaynağı, bir firmanın teknik IT becerileri olabilir (Mata, vd., 1995,498). Teknik beceri için gerekli know-how oluşturmak, mevcut teknolojiyi kullanarak IT uygulamaları ve ürünleri yapmak veya hizmetleri sağlamak ve bunları işletmektir. Bu tür teknik beceriler örneğin, programlama dilleri, işletim sistemi bilgisi, iletişim protokolleri ve ürün bilgisini kapsamaktadır. Teknik beceri, IT kullanımı ve uygulamaları gerekli olmakla birlikte, sürekli rekabet kaynağı değildir (Barney & Delwyn, 2007,149)

IT Yönetim Becerileri (Managerial IT Skills): Teknik beceriler oluşturmak ve IT uygulamalarını kullanmak için gereken tek beceri değildir. IT durumunda, yönetsel beceriler ve diğer iş fonksiyonlarını geliştirmek için uygulamalardan yararlanma ve yönetme becerisi vardır. Önemli IT yönetim becerileri; a) diğer fonksiyonel yöneticiler, tedarikçiler ve müşterilerin ihtiyaçlarını takdir etmek ve anlama; b) IT uygulamaları geliştirmek için fonksiyonel yöneticiler, tedarikçiler ve müşteriler ile çalışma, c) diğer fonksiyonel yöneticileri, tedarikçileri ve müşterileri destekleyen yollarla IT faaliyetlerini koordine ve d) IT yöneticilerinin fonksiyonel, tedarikçiler, müşteri ihtiyaçları ve geleceği tahmin etme becerileridir. Değerli bu yönetsel beceriler olmadan, firmanın IT potansiyelinde bir fark olmayacaktır (Barney & Delwyn, 2007,152).

Sonuç olarak; Barney ve Delwyn tarafından yapılan bu analizde, Barney'in 1995'de Mata; Fuerst ile birlikte yaptıkları ortak çalışmalarında tespit ettikleri sonucu destekleyen IT yönetim becerilerinin, sürdürülebilirliğini sağlayan tek yetenek olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak IT yönetim becerilerinin sürekli rekabet avantajının muhtemel kaynağı olarak tespit edilmiş olmasına karşın, diğer IT yeteneklerinin rekabetçi niteliklerinin önemsiz olduğu anlamına gelmediği ifade

edilmiştir. Örneğin teknik IT becerilerinin sürekli rekabet kaynağı değil, ancak geçici rekabet kaynağı olabileceği savunulmuştur.

2.3.1.4. Kuruluş Kaynakları (Establishment Resources)

Kuruluş sermaye kaynakları firma yapısı, planlama, denetleme, koordinasyon ve insan kaynakları sistemleri gibi işlemlerden oluşur (Barney & Wright, 1998). Başka bir ifade ile kuruluş sermayesi, bir firmanın resmi raporlama yapısını, onun formal ve informal planlama, kontrol ve koordine sistemlerinin yanı sıra firma içinde ve çevresindeki gruplar arasında gayri resmi ilişkileri kapsamaktadır (Barney, 1991,101). Barney başka bir ifade ile şu şekilde tarif etmiştir;

“Firmanın potansiyel yetenekleri, örgütsel süreçleri, firma özneliklerini ve bilgiyi, vb. geliştirmek, etkinliğini ve verimliliğini artırmak için stratejiler uygulama olanağı sağlayan ve bir firma tarafından kontrol edilen tüm varlıklardır (...) Bu çok sayıda olası sağlam kaynaklar üç kategoride sınıflandırılabilir: fiziksel sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynakları ve kuruluş sermaye kaynaklarıdır ” (Barney, 1991; Pina, 2011,5). Barney (1991), firmanın bu sermaye kaynaklarının aynı zamanda stratejik kaynakları barındırdığını ifade etmektedir. Kuruluş sermayesi kodlanmış bilgi ve deneyimi bulunan veri tabanlarını, patentleri, yönetmelik, yapı ve sistemleri gösterir (Lee, Lee, & M.Pennings., 2001).

2.3.2. Maddi Olmayan Kaynaklar (Intangible Resources)

Stratejik yönetim alanının, maddi olmayan duran varlıkların rolüne ilişkin geniş bir bakış açısı vardır. Maddi olmayan kaynakları “varlık” veya yetenekler olarak sınıflandırılır. Maddi olmayan duran varlıklar patentleri, ticari markaları, telif hakkı ve tescilli tasarımların yanı sıra sözleşmeler, ticari sır ve veri tabanları gibi fikri mülkiyet haklarını kapsar. Firmanın müşterileri ile arasındaki itibarı, yöneticiler, ekip ve ihale çalışmalarında firmanın markası maddi olmayan duran varlıklara örnektir (Barney & Hesterly, 2012).

KBT mantığına göre, maddi olmayan kaynaklar, değerli, nadir ve taklit edilemez olmalıdır (Barney 1991,106). Araştırmalarda, stratejik varlık olarak nitelendirilen ve kullanmakla değer kaybetmeyen, örtük bilginin de yer aldığı bu kaynakların firma performansında temel bileşenler olduğu belirlenmiştir. Stratejik

önemi olan maddi olmayan kaynaklarla ilgili en önemli çalışmalar; Barney (1991); Carmeli, (2001); Hall (1992, 1993; 31); Itami ve Roehl (1987); Michalisin, Smith ve Kline (1997) tarafından yapılmıştır (bkz. Robinson, 2008, 31-32).

Barney (1991), marka, itibar, ticari markalar, fikri mülkiyet gibi varlıkları maddi olmayan duran varlıklar olarak nitelemiştir. Firmanın marka ve itibarının uzun bir süreçte oluştuğunu ve rakipler tarafından satın alınamayacağını, firma içerisinde kalan, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan temel kaynaklar olduğunu belirtmiştir. Hall (1992,607) maddi olmayan kaynakları; a) patent, ticari marka, telif hakkı ve tescilli tasarımların entelektüel mülkiyet hakları, b) ticari sırlar, c) sözleşmeler ve lisanslar, d) veri tabanları, e) kamusal bilgi, f) bireysel ve örgütsel ağlar, g) çalışanların mesleki bilgi birikimi, profesyonel danışmanlar, tedarikçileri ve dağıtımçıları, h) ürün ve firmanın itibarı, örgüt kültürü -örneğin, değişimle başa çıkmada örgütün yeteneği- olarak sınıflandırmıştır.

Rumelt (2003,3) ekonomideki zenginliğin tek kaynağının mülkiyetli olan değerli faktörler olduğunu ve yüksek getiri sağlayan kaynakların maddi olmayan kıt kaynaklara atfedildiğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra ticareti yapılmayan kıt ve yararlı bir kaynak, yüksek getiri sağlaması nedeniyle rekabet avantajıdır.

2.3.2.1. İnsan Kaynakları (İK) (Human Resources)

Kaynak temelli bakış, firmaların sürekli rekabet avantajında en önemli kaynaklar arasında, sosyal karmaşık kaynakların ve yeteneklerin olması gerektiğini göstermektedir. Araştırmacılar, İK'nın sosyal kaynak örneklerinden olması nedeniyle, İK ve politikaları firma performansına etkileri üzerinde odaklanmıştır (Barney & Arıkan, 2001,171). *“İK'nın rekabet stratejisi ile ilişkilendirilmesinin temelinde, kaynak temelli kuramın önem kazanması yatmaktadır. Bu alana verilen önemin giderek artması, İK' nın stratejik bir faktör olarak görülmesiyle yakından ilgili olup, sadece yönetsel stratejinin uygulamaya konulmasındaki rolü değil, aynı zamanda potansiyel bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olması da etkili olmuştur”* (Alayoğlu, 2010,33).

İnsan kaynaklarının öneminden KTB çerçevesinde Penrose (1959) bahsetmiştir. Rekabet avantajı kaynakları açısından İK potansiyeline işaret eden

Penrose tarafından desteklenen KTB, pek çok yazar tarafından kullanılmıştır. Wright, McMahan ve Mc Williams (1994), İK'nın sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı haline nasıl geleceğini incelemek için bu yaklaşımı kullanmışlardır (Pesic, vd. 2012,576). Bazı araştırmacılar, İK ve rekabet avantajı arasında bağlantı olduğunu (Pesic., vd. 2012,576) ve firma performansında önemli bir rolü olduğunu (Barney & Delwyn, 2007,121) savunmaktadırlar. KTB'de insan kaynakları rolünün organizasyonel ekonomi literatüründe kökleri olduğunu; Ricardo (1817), Schumpter (1934) ve Penrose (1959)'un rekabetçi başarısının önemli belirleyicisi olan firmanın iç kaynaklarını, kar ve rekabet kuramlarına yönelik yazılarında göstermektedirler (Wright, vd. 1993,3). Lado ve (1994) Wilson, İK uygulamalarının rekabet avantajı kaynağı olma potansiyelini; Snell, Youndt ve (1996) Wright, örgütsel öğrenme kavramının KTB ile birleşimini araştırmıştır. İnsan kaynakları hakkında KTB açısından “ek uygulamalar” Jackson ve Schuler (1995) tarafından tartışılmıştır (Barney & Wright., 1998,32). KTB ile ilgili yazında, İK ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin kantitatif (nicel) analiz örneği nadirdir. Bu konuyla ilgili araştırmalardan bir tanesi firmanın uluslararasılaşma veya dış pazarlarda yer alması ile ilgilidir. Hitt ve arkadaşları (2006) araştırmalarına dayanarak, firmanın dış pazarlarda rekabet avantajını yüksek kaliteli İK olmadan elde edemeyeceği sonucuna varmışlardır (Barney & Wright., 1998 aynı yer).

Schuler (1990), çalışan davranışlarının maliyetlere ve iş süreçlerinin kalitesine yansıdığını belirtmiştir. Peter Drucker (1999), 21.Yüzyılda insanlar ve görevleri hakkında varsayımlar üretmiştir. Bu varsayımlar: “a) kimse insanları yönetemez, b) görev, insanlara liderlik yapmaktadır, c) hedef, her bireyin kendine özgü belirli bir gücünü ve bilgisini verimli kılmaktadır” (Yılmaz, 2012,48). Ayrıca Drucher (1985), firmaların rekabet edebilmesinin, endüstriyel bilgiye ve bu bilginin verimli kullanılmasına bağlı olduğunu belirtmiştir (Pesic, Milic, & Stankovic., 2012,576).

İnsan kaynakları, firma dışında olanlarla, bilgi, tecrübe, beceri ve firma çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin bir bütünü olarak tanımlanır. İK uygulamaları firmaların İK'nı yönetmek için kullanabileceği program, politika, prosedür ve faaliyetlerini kapsar. Bir firmanın politika ve prosedürleri bilgisi

kullanılan belirli bir teknolojiyi kullanmak için ise, bu bilgi firma için değerlidir. Örneğin, Microsoft'un kurucusu Bil Gates, Apple'ın kurucusu Steve Jobs gibi girişimciler, değerli insan kaynaklarına örnek gösterilebilir. Bunun yanı sıra özel ve stratejik görevleri içeren büyük işletmelerin yetenekli çalışanları da değerli insan kaynaklarına örnek oluştururlar (Barney & Hesterly, 2012, 67).

KTB'a göre, insan kaynaklarının sürekli rekabet avantajı kaynağı olarak nitelendirilebilmesi için, firma kaynaklarına değer katması gereklidir. Buna göre kaynak, değerli, nadir, eşsiz olmalı (Barney, 1991) ve yeterli nitelikte olmalıdır (Wright, vd. 1993,6). Bir firmada İK'nın yalnız değerli olması rekabet avantajını değil, ancak dezavantajlı olmamayı sağlayabilir. Aynı özelliklere sahip çok sayıda rakip firmaya karşı rekabet edebilmek için İK yöneticisinin kaynaklarının nadir özelliklerinden yararlanmanın yollarını keşfetmesi gerekir. Bunun için bazı firmalar oluşturdukları homojen işgücü havuzlarında farklı işler için, farklı beceri ve yeteneğe sahip bireylerden yararlanabilirler. Örneğin, Barney (1991), İK'nın yönetici ve işçi niteliklerine atıfta bulunarak, özellikle yönetsel ekibin sürekli rekabet avantajı kaynağını oluşturabileceğini belirtmiştir (Wright, vd., 1993,16). Bu konuda firmanın rekabet konumunun iyileştirilmesi için İK performansında rollerin nasıl daha iyi olabileceği, Barney (Barney, 2001) tarafından geliştirilen VRIO çerçevesi kullanılarak ortaya çıkarılabilir (bu çerçevenin işleyişi daha sonraki bölümde ayrıntılı anlatılacaktır).

İnsan kaynakları araştırmacıları ve yöneticileri uzun zamandır insan kaynakları fonksiyonunun firma performansında önemli bir rol oynadığı düşüncesini korumuştur. Aslında, çoğu kurumsal yıllık raporlar firma için, insanların en önemli varlık olduğunu belirtmektedir (Barney & Wright., 1998, 31). Ancak birçok firmanın organizasyon kararlarında İK fonksiyonuna daha az öncelik verilmekte; bazı İK yöneticileri ise, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajında İK fonksiyonunun kısmen rolü olabileceğini ifade etmektedirler. Örneğin organizasyonlar maliyetleri kırmak gerektiğinde ilk baktıkları yer (ücret, eğitim ve kişi sayıları gibi) İK yatırımları olmaktadır (Barney & Delwyn, 2007,121).

Barney ve Wright (1998) tarafından VRIO çerçevesinde yapılan çalışma, İK'nın, sürekli rekabet kaynağı olması en muhtemel kaynaklar kümesini (örneğin, insan sermayesi becerileri, çalışan bağlılığı, kültür, takım çalışması, vb.gibi) yönetmesi nedeniyle artan önemini göstermektedir. İK yöneticisinin önemli rolüne ek olarak stratejik ortaklığını kazanmak, korumak ve İK fonksiyonunu etkin yönetmek için rehberlik görevine vurgu yapılmıştır. Bu görev, yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler sunmak için yetenekli ve motivasyonlu çalışanlar geliştirme, ekip çalışması, güven teşvik etme ve örgüt kültürünü yönetmeyi gerektirir. Bu amaçları destekleyen İK uygulamaları tutarlı sistemler geliştirmeye yönelik daha fazla dikkat ve çaba gerektirir (bkz. Barney & Wright,1998).

Barney ve Patrich tarafından yapılan çalışmada; tepe yönetimde çalışan ve popüler kültürün tanınmış CEO'ları, (örneğin; Chrysler, Jack Welch, GE veya Lawrence Bossidy, AlliedSignal, Lee Iaccoca gibi) sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir. Benzer şekilde, akademik çalışmaların üst düzey yöneticileri ve alt düzey çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar aynı sonucu vermemektedir. Bu araştırmada varsayım, potansiyel becerileri olan iş gücünün firmalar arasında tümünde ortak olduğu; ancak, bu çok yetenekli bireysel yöneticiler veya üst yönetim ekiplerinin daha nadir (Wright ve ark, 1994) bulunduğuudur. Buna göre "CEO'su veya Başkanı" olan bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağına sahip olabileceği anlamına gelmektedir (Barney & Wright, 1998,33).

2.3.2.2. Kurumsal İtibar (Corporate Reputation)

Stratejik yönetim yazınında özellikle firmanın KTB içinde "ün" kelimesi, ticari firmalara göre de "kurumsal itibar", stratejik açıdan en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir (Guohong & Kai, 2015, 426). *"İtibar bir kurumun ya da endüstrinin genel değerler dizisine dayanan güvenilirliği, sorumluluğu ve yeterliliği (gücü) hakkında kişisel ve ortak yargılardan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanmakta, kişi ve kuruluşların dış çevre tarafından kendileri hakkında oluşturulan olumlu değer yargılarını ifade etmektedir"* (Akgöz & Solmaz, 2010, 23).

"Gray ve Balmer kurumsal itibarı, firmaların paydaşları ile aralarında oluşan duygusal bağlara dayalı firma nitelikleri olarak tanımlarken, Hall "itibarın"

bilgiye dayalı ve duygusal bağları da kapsayan bilişsel bir olgu olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla itibar kavramı içinde duygusal ve bilişsel yapıyı barındıran birleşik bir oluşumdur” (Aydemir, 2008,29).”

Charles Fombrun ve Cees van Riel, iyi ve kötü şirketlerin itibarına yönelik bir çok ülkeyi kapsayan anket çalışmasının geniş bir analizinde; en iyi itibara sahip şirketlerin, güçlü bir kurumsal kimlik (“biz kimiz”) temelinde; kurumsal marka (“bu bizim teklifimiz”), tutarlı ve belirgin kurumsal iletişim, amaçları doğrultusunda kurulmuş olduklarını tespit etmişlerdir. Örneğin, 3M’nin hikayesi yoğun kültürünün özüdür. Bir şirketin hikayesi, geçmiş başarılarını ve mevcut davranışını yansıtmaktadır (Dowling, 2006,85).

Barney ve Hesterly (2012), itibarın bir firma ile müşterileri arasındaki ilişkinin en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim bir firmanın itibarının firma ve müşterileri arasında sosyal karmaşık ilişkiden daha fazlası olduğunu, firmanın itibarı yok olsa bile, geliştirilen bu ilişkinin uzun bir süre daha devam edebileceğini savunmuştur. Böylece itibar, firma için potansiyel olumlu sonuçlar doğurabilir. Örneğin, ürün kalitesi hakkında tüketicilerin beklentilerini itibarına uygun değerlendirmek, daha kaliteli başvuru çekmek, sermaye piyasalarına erişimini artırmak ve yatırımcıları çekmek sağlanabilir (Fombrun & Stanley, 1990, 233). İyi bir itibara sahip bir firma diğer şartlar sabitken çalışanlarına daha az ücret ödeyerek, ya da daha çok çalıştırarak maliyet avantajına sahip olabilir. Çünkü çalışanlar yüksek itibarlı firmalarda çalışmayı tercih ederler. Aynı zamanda tedarikçiler, yüksek itibarlı firmalar ile sözleşme düzenlemelerindeki tehlikeler konusunda daha az endişe duyarlar. (Roberts & Dowling, 2002,1079) .

Sürdürülebilir rekabet avantajında, önemli bir kaynak oluşturmanın uzun bir zaman gerektirdiği savunulmaktadır. Kurumsal itibarın en değerli maddi kaynak olarak baştan sağlam kurulması gerekmektedir. Çünkü itibarı yeniden oluşturmanın uzun zaman alacağı belirtilmektedir. Kurumsal itibar paydaşlarla firmanın çeşitli etkileşiminin tarihsel sürecini temsil etmektedir (Guohong & Kai, 2015,426). Paydaş açısından bakıldığında, onların iyi veya kötü ve dolayısıyla güvenilir ya da güvenilmez oldukları firmanın itibarına göre değerlendirir (Dowling, 2006,82).

MacMillan ve Downing (1999) tarafından paylaşılan düşünce, kurumsal yönetim normlarının ve beklentilerinin değiştiği “itibar” kavramının hissedar değerinin bir anahtarı olduğu yönündedir. Yazarlara göre, itibar başarılı işlerin, özellikle ileri teknolojilerin ve hizmet değerinin çoğunu oluşturma yönündedir (Wheeler & Davies, 2008,180). Kurumsal izleyiciler, rutin yatırım ve kariyer kararları ile ürün seçimlerinde firmaların devam eden itibarına güvenmektedir. İnsanlar bir firmanın itibarı, ürünleri, iş stratejileri, beklentileri ve rakipleri karşısındaki pozisyonu hakkında bilgi edinirler. Firmalar olumlu itibarına dayanarak sektörde rakiplerinin faaliyetlerini engelleme yoluyla yüksek kazanç elde edebilirler (Fombrun & Stanley, 1990, 233). Aynı zamanda sahip olduğu itibar sayesinde piyasaya yeni girecek firmalara engel teşkil edebilirler (Karacaoğlu, 2006, 96). Barney (1991, 115), bir firmanın tarihsel olaylara bağlı olarak gelişen itibarı, eğer sadece birkaç firmada bulunuyorsa, genellikle nadir olarak kabul edildiğini savunmaktadır. Bu tür itibarın, özel, zor yinelenen tarihsel olaylara bağlı olması taklit edilmesini güçleştirmektedir. Bu bakımdan firma için önemli bir rekabet avantajı olduğu kabul edilmektedir.

2.3.2.3. Yenilikçilik (Innovation)

KTB üzerinde yoğunlaşan araştırmacılar (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1995) dinamik firma yetenekleri kuramına göre, firmanın rakiplerine karşı performans farkı oluşturmaları ve rekabet avantajının sürekliliğinin sağlanmasında, yenilikçi ve benzersiz firma yeteneklerini vurgulamışlardır (Hagedoorn & Duysters, 2002,167). Firmalar için ticari bir iyileşme ve rekabette üstünlük getirecek yenilikler “ yenilikçilik (innovasyon)” olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel bileşenlerinden olan yenilikçilik, stratejik yönetimin boyutları ile yakından ilişkilidir. *“Bu açıdan yalnız yeni ürünleri, yeni teknolojileri değil üretim sürecini, pazarlama anlayışını, kurumsal, eğitsel ve organizasyon yapılarını da kapsamaktadır”* (Altuntuğ, 2007,149).

İstikrarın yerini değişim, yenilikçilik ve yeni organizasyonel tasarımlar almaktadır (Ünal, 2013,66). Organizasyonel tasarım, yeniden yapılanma, iş tasarımı ve bilgi sistemleri tasarımı gibi uygulamaların, ideal insan organizasyonu oluşturulmasına katkıda bulunacak şekilde bütünleştirilmesi ve düzenlenmesi

anlamındadır (Ünal, 2013, aynı yer). *Drucher (1985) yeniliğin, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan bir araç olmasının yanı sıra; disiplin, öğrenme ve uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine de sahip olduğunu belirtmektedir* (İnce, 2010, 11).

Schumpeter (1950), batı ekonomilerinde ekonomik kalkınma sürecine yönelik araştırmalarında, büyük teknolojik devrimlere odaklanmıştır. O'nun öngörüsü; büyük yenilik ve yeni becerilerin ortaya çıktığı rekabetçi ortamda, eski teknoloji ve becerilere sahip firmaların, bu yenilik ve yeteneklerle baş edebilmelerinde belirsiz bir süreyi işaret etmektedir (Barney., 1986, 795). Schumpeter böylece yenilikçiliğin, ürün ve teknolojik anlamda devinime neden olduğunu, eskilerin yerini yeni ürün ve teknolojilerin almasıyla “yaratıcı yıkımın” meydana geldiği dinamik bir rekabet sürecinin ortaya çıktığını belirtmektedir (Karacaoğlu, 2006,76).

Teknolojik yetenek, bilgi ve yetenekleri seçmek, yüklemek, işletmek, bakımını, uyumunu yapmak, yeni teknolojiler geliştirmek ve firma için gerekli yetenekleri tespit etmektir. Hızlı değişim özelliği olan rekabet ortamında, yüksek teknolojiye sahip, firmalar faaliyette olacaktır. Yenilik yeteneği dinamik rekabet avantajı kazanmanın anahtarıdır. Çünkü yenilik yeteneği mevcut teknolojileri geliştirmek ve yenilerini oluşturmak için gerekli bilgi ve becerileri özümsemekte uzman olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda firma içi faktörler, öncelikle girişimci (ler), işgücü ve deneyim yoluyla elde edilen bilgi ve becerilerdir. Bu nedenle firmaların, yeni teknolojileri özümsemek, onları değiştirmek, teknik yaratmak ve yeni teknoloji transferleri için, yeterli sayıda nitelikli insan gücünü elinde bulundurması gereklidir (Romjin & Albaladejo, 2002,1054).

Porter (1990), AR-GE departmanlarının kurulmasıyla, yeni icatların, temel teknolojilerdeki gelişmelerin, savaşların, dış siyasi gelişmelerin, yabancı taleplerin farklılaşmasının firmalar için bir şans olduğunu savunmaktadır. Savunduğu elmas modelinde rekabet gücünü etkileyen faktörlerin sürekli birbirini etkilediğini, rekabet avantajının genellikle yenilik ve değişimlerin hızına bağlı olarak şekillendiğini belirtmektedir (Timurçin, 2010,61).

AR-GE çalışmaları ile yeni bilginin oluşturulması ve diğerleri tarafından geliştirilen mevcut teknolojileri benimseme yeteneği üzerine; Cohen ve Levin Thai (1989), yenilikçiliğin iki önemli özelliğini vurgulamışlardır. İç ve dış teknoloji geliştirmek; firmaların birbirleri ile kesiştiği noktada, dışarıdan edinilen bilgi ve yetenekleri kısmen içselleştirmek ve teknoloji stratejik işbirlikleri sağlamaktır (Hagedoorn & Duysters, 2002,165). Rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilen firmalar incelendiğinde; sürekli yeniliklere açık, AR-GE bütçesi olan, iç ve dış koşullara kısa sürede uyumu sağlayan esnek politikalara ve kapsayıcı bir kültürel iklime sahip olduklarına dair veriler ortaya çıkmaktadır (Altuntuğ, 2007,151).

Yenilikçi firmaların sahip oldukları marka değeri sürdürülebilir rekabet avantajının en temel özelliğidir. Ticari markalar, uzun dönemde değer taşımakta ve AR-GE ile pazarlama arasındaki bağı kurmaktadır. Ticari marka ve patent gibi entelektüel mülkiyet haklarının yeni ürün ve süreçlere dair çeşitli teknik ve fonsiyonel özellikleri koruyarak yenilikçiliği desteklediği bildirilmektedir. Ticari marka yenilikçilik arasındaki ilişki incelendiğinde, yenilikçi firmaların çok sayıda (marka ve patent gibi) entelektüel mülkiyet haklarından faydalandığı görülmektedir. Bu yeteneklerin entelektüel sermaye sayılabilmesi için ekonomik değere sahip olması gerekmektedir (Cezlan, 2014,60).

Yenilikçiliğin sosyal etkileri konusunda; Porter (2011), büyük bir yeniliğin, firmanın büyümesi ve topluma sağlayacağı fayda bakımından yeni yaklaşımlara yol açacağını, firmaların amacının da sadece kar etmek değil ortak değer yaratmak çabasında olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Porter’a göre, küresel ekonomide yenilikçiliğin ve verimlilik artışının toplumu ve ekonomiyi şekillendirici etkisi olacaktır. Bu nedenle bir firma için paylaşılan değer, yapacağı üretimin başlangıçta toplumun ihtiyaçlarını, getireceği yarar ve zararları tespit etmek olmalıdır. Ekonomik yönden gelişen firmalar teknolojilerini geliştirirken toplumsal öncelikleri göz önünde tutmalıdır. Toplumsal ihtiyaçların keşfi, geleneksel pazarlarda farklılaşma ve yeniden konumlandırma için firmalara gözden kaçan yeni pazarlar potansiyelini tanımlamaya olanak sağlayacaktır (Porter & Kramer, 2012). Örneğin onlarca yıldır, IBM, büyük ölçekli firmaların bilgi ile ilgili ihtiyaçlarını yerine getirme stratejisini sürdürmüştür.

Güvenilir hizmet vaadi IBM'in müşterilerinin kaliteli teknoloji ve servis desteği ihtiyaçlarına çözüm sağlamıştır.

2.3.3. Organizasyon Yetenekleri (Organization Capabilities)

Kaynak temelli bakış çerçevesinde kaynaklarının sınıflandırılmasında organizasyon yetenekleri ve kaynakları; Porter (1981), Aaker (1989), Barney (1991), Lau (2002) ve Hafeez ve diğerlerinin (2002a, 2002b) çalışmalarında aşağıdaki gibi tanımlanmıştır. Kaynak; *“bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını mümkün kılan ve firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği maddi ve maddi olmayan varlık ve becerilerin tümüdür”* (Soyer & Erkut., 2008, 41). İlk kez 1957 yılında Selznick, üstün yetenek veya kaynakları (veya her ikisini) “ayırt edici yetenekler” olarak tanımlamıştır. Yetenek, firmaların sahip olduğu kaynak ve yetenekleri firmanın amacına uygun olarak kullanabilme becerisidir. Yetenek, insan kaynaklarının niteliksel yönü olan kapasitesi ve yetenekleri ile ilgilidir. Nitelik açıdan insan kaynaklarının farklı yetenekleri kapsamı firmalar arasındaki yetenek farklılıklarını oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının niceliksel yönü ise firmanın maddi kaynaklarını ifade etmektedir (Ülgen & Mirze, 2010,119).

Kaynak temelli bakış firmaların sahip olduğu benzersiz varlıkların ve / veya yeteneklerin heterojen olduğunu savunmaktadır, genellikle stratejik kaynaklar olarak bilinen bu eşsiz varlık ve yetenekler, firma için rekabet avantajı yaratmada fark yaratabilir. Bu nedenle, yönetimin çabaları bu stratejik kaynaklardan yararlanmaya, doğru odaklanmış olmalıdır (Hafeez, vd., 2002, 28).

Rekabet avantajı, kaynakların evrimi ve rekabetin temelini oluşturan yetenekler KTB çerçevesinde açıklanabilir. KTB dinamik hale getirdiği yeteneklerin yaşam döngüsünü anlamak için bir çerçeve oluşturur. Dinamik yetenekler kavramı üzerinde bugüne kadar yapılan araştırmalar, dinamik yeteneklerin değişimini analiz etmeye, örgütsel yetenekleri firmanın dinamik yetenekleri olarak tanımlamaya ve hızla değişen iç ve dış ortamlara odaklanmaya başlamıştır (Helfat & Peteraf, 2003,998). Dinamik yetenekler, firmanın varlık temelini, değişen teknoloji ve pazarlara cevap verebilmek için şekillendirilmesi, yeniden yapılandırılması ile

ilgilidir (Yılmaz, 2012, 11). Analitik amaçlar için dinamik yetenekleri gerektiğinde, yeniden yapılandırmak, (1) fırsatlar ve tehditleri algılamak, (2) fırsatları kaçırmamak ve (3) kapasitelerinin artırılması için birleştirerek korumak yoluyla rekabet gücünü elde tutmak ve gerektiğinde firmanın maddi ve maddi olmayan duran varlıklarını bölümlere ayırmaktır (Teece, 2007,1319).

Grant (1996), Porter'ın "ölkeler için rekabet avantajı" çalışmasında sürdürülebilir rekabet avantajı için firmanın iç avantajlarını etkinleştirmek gerektiğini vurgulamaktadır. Avusturya ekonomi okulu bünyesinde Schumpeter (1934), endüstri yapısı ve rekabet arasındaki dinamik etkileşimi tanımlayan ve analiz eden ilk kişidir (Karacaoğlu, 2006,75). Schumpeter her türlü kontrolün dışında kalan süreci "yaratıcı yıkım" süreci olarak adlandırmıştır (Altuntuğ, 2007,26). Schumpeter'e göre girişimcinin başarısının sezgisine bağılı olduğunu ve "gerçekliğı öngörölemeyen, bir kavrama sığdırılamayan bir şeyin, sonradan gerçekliğini kanıtlayabildiğı" sezgisel yeteneğini tanımlamıştır (Mahoney & Michael, 2005,13) Schumpeter'in tanımlamalarının stratejik yönetim alanında derin etkileri olmuştur.

Firma yetkinliklerinde "temel müşteri faydası sağlamak" açısından değerli yetenekler vardır. Yetkinlikler, genellikle tek faaliyet tabanlıdan ziyade yeteneklerden oluşan bir ağı kapsamaktadır. Örneğın, 3M'in yetkinliğı; Ar-Ge nedeniyle bir araştırmada, ürün geliştirme ve deney gibi çeşitli yeteneklerin koordinasyonunu sağlamaktır. 3M görünmez bant, post-it gibi birçok ofis ürünlerini, piyasa fırsatlarından yararlanmak için risk alarak, yaratıcılığı ödüllendiren bir örgüt kültürü ile birlikte kendi yetenek ve deneyimlerini kullanmıştır (Barney, 1995). Canon' un ürün geliştirme yeteneğı, ince optik, hassas mekanik ve mikro-elektronik uzmanlığı sonucudur (Teece, 2007, 1319). Prahalad ve Hamel (1990), firmanın sürdürülebilir rekabet avantajının "temel yetkinlikleri" yaratmaya ve etkinleştirmeye bağılı olduğunu savunmuşlardır (Grant, 1996,375).

Nelson (1991), stratejik yönetimin Schumpeteryan (evrimsel) bağlamında firmaya özgü dinamik yeteneklere odaklanması gerektiğini savunmuştur. Firmaya özgü dinamik yetenekler, kolayca taklit edilebilir dayanıklı bir potansiyel kaynak değıl, firmalar arasındaki farklılıklardır. Ekonomik değer oluşturmak için

organizasyon yetkinlikleri, yönetim tarafından kullanılan, paylaşılan değer sistemleri, maddi rutinleri ve tarifleri tanımlanabilir olmalıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajı tarih (yol) bağımlı bir süreçtir. Barney (1986), sürekli rekabet avantajı kaynağı olarak kurum kültürü düşüncesini dikkate alarak ürün geliştirme ötesindeki yol bağımlılığı düşüncesine uzanmaktadır (Mahoney, 1995,95) .

Grant 1996 yılında, örgütsel yeteneğin doğasını, organizasyon yapısı yeteneğiyle bağımlı ve rekabet avantajı belirleyicileri ile ilgili önermeleri geliştirmek amacıyla yaptığı araştırmada; “a) dinamik rekabet koşulları altında, sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik potansiyel organizasyon yeteneklerini hem yaratma hem de sürdürme firmanın kendi kapasitesine bağlıdır, b) firma, piyasanın ihtiyacına hizmet etmek değil, diğer firmalardan daha etkin ve verimli hizmet etme yeteneklerine sahip olmalıdır, c) arz tarafına odaklanan firma, benzersiz avantajlar oluşturma ve bu avantajları koruma yeteneğine sahip olmalıdır”, yeteneklerini sürdürülebilir rekabet avantajı hiyerarjisinde belirtmiştir. Grant (1996), dinamik piyasa koşullarında rekabet avantajının temeli bilgi entegrasyonu özelliklerinin neler olduğu hakkında tespitler yapmıştır (bkz; Grant, 1996, 380).

Temel yetkinlikler, bir firmanın değer zinciri fonksiyonlarının üstün örgütsel rutinleri ve kaynak avantajından kira oluşturmayı sağlayabilir (Mahoney 1995,92). Bu nedenle, temel yetkinlik karlılık için önemli bir kaynak olduğu gibi strateji geliştirmek için de ilk sırada yer almaktadır. Araştırmacılar sürdürülebilir rekabet avantajı için temel yetenek modelleri önererek, temel yetkinlik kavramının önemini kabul etmişlerdir (Hafeez vd. 2002,30). Temel yetkinlikler, kurumsal kaynakların ayırıcı ve farkındalık stratejisinin temel taşlarından olmuştur (Mahoney 1995,92).

Bugünkü rekabet ortamının şiddeti, firmaları sürekli rekabet avantajı elde etmenin yollarını aramaya yönlendirmekte ve daha fazla katma değer yaratmak (örneğin; güçlü müşteri, farklılaşma ve genişleyebilir olma) için yönünü kendi seçkin iç dinamiklerine döndürmektedir (Agha, vd. 2012, 193). Bu şekilde, zayıflıkları gidermek, iç dinamikleri çevredeki fırsatlardan yararlanmaya yönelik etkinleştiren firmalar, rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilmede öne çıkmaktadırlar. Bu tür firmalar, “*hedef pazarın almak istediği ürün ve hizmetleri üretmeyi olanaklı hale*

getiren yetenek ve yetkinliklere sahip olarak kabul edilmektedir” (Taşkın, vd. 2011,108).

Barney ve Delwyn (2007), firmalar arasında rekabet avantajının varlığından ziyade bu avantajların uzun ömürlü olması gerektiğini belirtmektedirler. Barney (1996), “ *üstünlüğü, bir firmanın, değer yaratan bir uygulamayı, mevcut ya da potansiyel rakipleri tarafından eşzamanlı olarak uygulanamayacak biçimde hayata geçirmesi olarak tanımlamaktadır” (Sayılar,2004,49).* Buna göre, firmanın yöneticilerinin kaynakları yönetme becerileri sürdürülebilir rekabet avantajının anahtarıdır (Mahoney, 1995,92).

Grant (1991), organizasyon yetenekleri olarak rutinleri, insanlar arasında ve insanlarla diğer kaynaklar arasındaki eşgüdümün karmaşık bir deseni olarak nitelmiştir. Bu eşgüdümü mükemmel hale getirmek için tekrarlama yoluyla öğrenmek gerekmektedir. Organizasyon rutin faaliyetlerinin organize edilmesi bireyler tarafından yapılır ve çok büyük bir ağı temsil eder. Bu rutinler üretim sürecinde bir hammadde ve bileşenlerinin geçişini düzenleyen rutinleri ve üst yönetimin sermaye bütçeleme ve iş birimi performansını izleme rutinleri için stratejiler geliştirmeyi kapsar. Organizasyon rutinleri kavramı, kaynakları, yetenekleri ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi açıklayan bilgiler sunmaktadır. Grant, kaynak ve yeteneklerin arasındaki eşgüdümde önemli bir noktaya dikkat çekmektedir. Ekipler arasındaki işbirliğinin ve eşgüdümü sağlamanın önemli bir organizasyon yeteneği olduğunu; pürüzsüz işleyen rutinlerin gelişebilmesi için kendi üyelerinin motive olması ve sosyalleşmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütün tarzı, değerleri, gelenekleri ve liderlik üyelerinin işbirliği ve taahhütleri gibi kritik teşvikler vardır. Bunlar firmanın organizasyon rutinlerinin ortak unsurlarıdır ve maddi kaynak olarak görülebilir (Grant., 1991,123).

2.3.3.1. Kaynakları Kullanma Yeteneği

Grant (1991) çalışmasında, firmanın uzun vadeli stratejisinin temelini, kaynaklar ve yetenekleri yapmak için iki durumun sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. Birincisi; bir firmanın stratejisi için temel iç kaynaklar ve yeteneklerine yön vermek, ikincisi; kaynakları ve yetenekleri firmanın ana kar kaynağı yapmaktır.

Firmanın stratejisi için başlangıç noktası kimliği ve misyonu olmalıdır. Yön kaynağı olarak, sürekli gelişen müşteri ihtiyaçları ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı dünyada, dışarıdan odaklı yönelimin, uzun vadeli stratejilere fayda sağlamayacağı, dolayısıyla firmaların ne yapabilecekleri açısından kendi sınırları içinde daha istikrarlı bir kimlik ortaya koyacağını belirtmektedir. Böylece firmanın stratejik amaçlarına yönelik tanımının daha dayanıklı bir temel oluşturabileceği kabul edilmektedir.

“Literatürde geniş olarak yer alan rekabet avantajını sağlayacak firma stratejilerinin belirlenmesi ile ilgili, genelde karşıt görüşlü olarak değerlendirilen, konumlandırma ve kaynak tabanlı bakış (KTB) yaklaşımlarına dayalı stratejileri savunan, iki yaklaşım bulunmaktadır” (Acar & Zehir, 2008,104). Stratejik konumlandırma, yürütülen faaliyetlerin kararı ve seçimi ile ilgilidir. Konumlandırma yaklaşımına göre firmanın dış çevresi, stratejinin başlangıcı olarak nitelendirilmekte ve dıştan içe bakış getirilmektedir. Buna göre, hangi firmanın hangi iç özelliğinin pazarda gelir elde edebileceğine yönelik pozisyon önerilmektedir (Acar & Zehir, 2008,104 aynı yer). Barney (1991)(1991a), Dierickx ve Cool (1989) ve Peteraf (1993) bu düşüncenin aksine, sürekli rekabet avantajı oluşturmak için firmanın kaynak ve yetenekleri üzerinde durmuşlar ve Barney, bu alandaki görüşlerini KTB çerçevesinde sistematik bir yapıya kavuşturmuştur.

Grant (1991) çalışmasında, firmanın müşteri ihtiyaçlarına hizmet için önceden kolaylıkla yetenek geliştiremeyeceğini ve hedef pazarın buna yönelik genişletilmesinin az değer taşıyacağını belirtmiştir. Bu nedenle pazara yönelik yetenek geliştirmenin uygun bir yaklaşım olmayacağını, firma içi özelliklere göre strateji belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, demiryolu firmalarının yeteneklerinin, uçak, kamyon ve araba kiralama gibi faaliyet alanlarına uygun olmadığını; yeteneklerinin daha iyi değerlendirebilecekleri gayrimenkul, bina geliştirme veya petrol, doğalgaz boru hattını yönetmek için daha uygun olduğunu iddia etmiştir. Dierickx ve Cool (1989, 1504-1511) yazmış oldukları makalede, firmanın kaynaklarının bir çözümleme birimi olarak kullanılması gerektiğini, ancak bu şekilde firmanın sürekli üstün performansının geliştirilebileceğinden söz etmişlerdir (Güleş & Özilhan, 2010,487).

Grant (1991,119), kaynak temelli yaklaşımda strateji oluşturmak için ilk yapılması gereken görevin, zamanla karların maksimize edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenle, kaynaklar ile karlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu, kaynaklar ve örgütsel yetenekler arasındaki ilişkiyi araştırmak gerektiğini savunmuştur.

Grant (1991,120), verimliliği en üst düzeye çıkarmak için yeteneklerin oluşturulması; (makine, finans ve insanlar gibi somut kaynaklar olması durumunda daha önemli), aynı iş düzeyinde daha az kaynak kullanımını desteklemek veya daha büyük iş hacmi için var olan kaynakların kullanılmasının desteklemesini, kaynak kullanımında tasarruf fırsatı olarak değerlendirmiştir. Mevcut varlıkları kullanarak daha yoğun ve daha karlı istihdam olanakları için ise, -kurumsal satın almalarda- büyük bir kısmı satın alınan firma varlıklarının daha verimli kullanılabilmesine yönelik, bu varlıkların daha üretken istihdama katılması gerektiğinin önemini vurgulamıştır.

Örneğin; Disney'in önemli ve eşsiz varlıklarından yararlanması 1985 ve 1987 yılları arasında Walt Disney Şirketinin performansında dikkat çekici bir gelişmeyi sağlamıştır. Disney geniş arazilerinin gelişimini hızlandırmış (eğlence amaçlı konut geliştirme gibi); kablolu TV, videolar, sendikacılık, mihenk taşı filmlerin oluşumuyla Disney stüdyoları yoğun kullanımını sağlamıştır. Disney, tema parklarının kullanım kapasitesini artırmak için pazarlama çalışmalarına hız vermiştir. Grant, her firmanın benzersiz özelliklerinden en yüksek oranda yararlanma stratejisinin planlanması gerektirdiğini savunmuştur (Grant., 1991,120).

Aşağıda Tablo 3'de kaynak, yetenek, yetkinlik ve temel yetkinlik kavramlarının bir arada gösterilmesi amacıyla, bu alanların araştırmacılarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. Kaynak, Yetenek, Yetkinlik ve Temel Yetkinlik Tanımları

Kavram	Tanımlar	Araştırmalar
Kaynak	• Firmaların stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için kullandıkları ve kontrol ettikleri girdi faktörleri	Amit ve Schoemaker (1993), Rao (1994)
	• Firmaların stratejilerini tasarlamak ve uygulamak için kullandıkları üstünlükler	Learned ve diğ. (1969), Porter (1981)
	• Bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan, firma tarafından kontrol edilen varlık, beceri, organizasyonel süreç, firma nitelikleri, enformasyon, bilgi, vb. tümü	Porter (1981), Daft (1983), Barney (1991), Lau (2002)
	• Üretim süreci girdileri	Grant (1991)
	• Organizasyonun değer zinciri girdileri	Javidan (1998)
	• Bir firmanın güçlü ya da zayıf yönleri olarak düşünebilecek her şey	Wernerfelt (1984)
	• Bir firmanın sahip olduğu fiziksel ve fiziksel olmayan her şey	Bogaert ve diğ. (1994), Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)
	• Bir firmanın sahip olduğu kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan her şey	Aaker (1989)
Yetenek	1. grup: Temel fonksiyonel faaliyetleri rakiplerden daha verimli gerçekleştirebilirlik ile ilgili tanımlar:	
	• Stratejik iş süreçleri kümesi	Stalk ve diğ. (1992)
	• Firma faaliyetlerinin fonksiyonel olarak sınıflandırılması ile tanımlanabilir ve değerlendirilebilir. Örn. pazarlamada marka yönetimi	Snow ve Hrebiniak (1980), Hitt ve Ireland (1985), Grant (1991), Amit ve Schoemaker (1993), Dröge ve diğ. (1995), Javidan (1998)
	• 3 değer disiplininden biri: operasyonel mükemmellik, müşteriye yaklaşma ya da ürün liderliği	Treacy ve Wiersema (1993)
	• Bir arada iyi sonuçlar veren kaynak takımları vasıtasıyla firmanın belirli işleri ya da faaliyetleri gerçekleştirebilme kapasitesi	Grant (1991)
	• Bir firmanın rakiplerinden daha iyi yaptıkları	Aaker (1989)
	• Firmaların istenen sonuçlara ulaşmak üzere, organizasyonel süreçleri de kullanarak, kaynakları kullanabilme kapasitesi	Amit ve Schoemaker (1993), Rao (1994), Javidan (1998), Yeoh ve Roth (1999), Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b), Asan ve Soyer (2003)
	2. grup: Temel fonksiyonel faaliyetlerin gelişimi ile ilgili tanımlar:	
	• Tekrarlanan süreç ve ürün yenilikleri, imalat esnekliği, pazar eğilimlerine duyarlılık ve kısa ürün geliştirme çevrimleri	Amit ve Schoemaker (1993)
	• Organizasyonun zaman içerisinde öğrenebilirlik, uyum sağlayabilirlik, değişebilirlik ve yenilenebilirliğini etkileyen dinamik rutinler	Teece ve diğ. (1997)
	• Firmaların göreceli olarak daha hızlı ve daha az kaynakla değişebilmesini sağlar. Örn. hızlı ürün geliştirmeden düşük maliyete geçiş	Hayes ve Pisano (1994)

Kavram	Tanımlar	Araştırmalar
	3. grup: Firmaların kaynakların değerlerini anlamasını ya da yeni stratejileri rakiplerinden önce geliştirmesini sağlayan stratejik öngörülerini kapsayan tanımlar:	
	• Organizasyonların strateji tasarımlarını, seçmelerini ve uygulamalarını sağlayan organizasyonel özellikler	Barney (1992)
	• Firma stratejilerinin tasarlanmasında, seçilmesinde ve uygulanmasında stratejik öneme sahip olan davranışsal ve sosyal olgular	Barney ve Zajac (1994)
	• Yetenekler, kaynaklar arasındaki ilişkileri düzenleyen iş süreçlerini ve rutinleri kapsar.	Javidan (1998), Asan ve Soyer (2003)
	• Organizasyonların mevcut kaynaklarını kullanabilmeleri ve yeni kaynaklar geliştirebilmeleri	Henderson ve Cockburn (1994)
	• Firma kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimlerle zaman içerisinde geliştirilen, enformasyon esaslı, firmaya özgü fiziksel ve fiziksel olmayan süreçler	Amit ve Schoemaker (1993), Yeoh ve Roth (1999)
	• Firmaların sahip oldukları belirli beceri ve kaynaklar ve bunların üstünlük sağlayacak biçimde kullanılması	Hofer ve Schendel (1978), Reed ve DeFillippi (1990)
	• Firmaya özgü kaynakların belirli bir görevi yerine getirmek üzere birleşimi	Amit ve Schoemaker (1993), Teece ve diğ. (1997)
	• Firmaların fiziksel olarak girdileri çıktılara dönüştürme verimliliğini belirleyen sosyal olarak karmaşık organizasyonel rutinler	Collis (1994)
	• Yetenekler, faaliyet ve süreçlerin koordinasyonu ve entegrasyonu ile oluşturulur ve bireysel varlıkların ve kolektif öğrenmenin bir ürünüdür	Hafeez ve diğ. (2002a, 2002b)
Yetkinlik	• Bir firmanın müşteriye fayda yaratmasını sağlayan değerli yetenekler	Hamel (1994)
	• Yetkinlikler genellikle faaliyet esaslı değildir; bir yetenekler ağıdır.	Klein ve diğ. (1998)
	• Yeteneklerin fonksiyonlar arası entegrasyonu ve koordinasyonu	Javidan (1998), Asan ve Soyer (2003)
	• Bir bütün oluşturan beceri ve teknoloji demetleri	Hamel (1994)
	• Bir firmanın hedeflerine ulaşmasına yardım edecek şekilde koordine edilmiş kaynak kullanımlarını sürdürülebilirliği	Sanchez (2002)
Temel Yetkinlik	• Organizasyonlarda, farklı üretim becerilerinin koordinasyonu ve çeşitli teknoloji akımlarının entegrasyonu ile ilgili kolektif öğrenme	Prahalad ve Hamel (1990), Tampoe (1994), Klein ve Hiscocks (1994)
	• Bir organizasyona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan ve katma değer yaratan ürün ve hizmetleri sunan, teknoloji, süreç, kaynak ve know-how'ı bütünleştiren teknik ya da yönetsel alt sistemler	Tampoe (1994)
	• Bir firmanın benzersiz insan, fiziksel, organizasyonel ve koordinasyon kaynakları	Helleloid ve Simonin (1994)
	• Stratejik iş birimleri arasında paylaşılan beceri ve bilgi alanları	Javidan (1998)
	• Temel yetkinlikler, stratejik iş birimleri yetkinliklerinin entegrasyonu ve uyumundan meydana gelir.	Javidan (1998)
	• Organizasyonların temel güçlü yönleri ve çok iyi yapabildikleri	Javidan (1998), Asan ve Soyer (2003)
	• Rakiplere göre olası en yüksek müşteri memnuniyet düzeylerinin erişilmesine yönlendirilen, firmaya özgü beceriler ve bilişsel özellikler	Bogner ve Thomas (1994)
	• Bir organizasyonun sahip olduğu teknik, bilgi ve becerilerin eşsiz birleşimi	Asan ve Soyer (2003)
	• Değer zincirinin belirli noktalarında özel üstünlükler sağlayan beceri, bilgi ve teknolojik know-how	Long ve Vickers-Koch (1995)

Kaynak: “İSO-İTÜ Doktora / Yüksek Lisans Tezlerine Sanayi Desteğiyle yayınlanan “İlaç Endüstrisinde Rekabet Modeli” (Sayı: 5/ 2012, s.68), Ayberk Soyer’in kısaltılmış doktora tezinden alınmıştır.

2.3.3.2. Yeteneklerin Belirlenmesi

Grant (1991,120) yeteneklerin belirlenmesi ve firma kaynaklarının değerlendirilmesi konusunu büyük bir handikap olarak ifade etmektedir. O'na göre firmanın stratejik açıdan en önemli kaynakları; maddi olmayan kaynaklar ve insan becerileri finansal bilançolarda yer almadığından göz ardı edilmekte ve dolayısıyla kimsenin bilgisi dahilinde olmamaktadır. Grant (1991), yeteneklerin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde; bir firmanın yetenekleri kaynakların ekipleri ile birlikte çalışılarak, bunun sonucunda neler yapabileceklerinin tespit edilmesini önermektedir. Buna göre bir firmanın yeteneklerinin tespitinin ve faaliyetlerinin, standart fonksiyonel sınıflandırma kullanılarak tahmin edilebilir olduğunu ifade etmektedir.

Örneğin, Snow ve Hrebiniak (1980) tarafından, faaliyet alanları ile ilgili olarak (kendi terminolojisi “farklı yetkinlikler”) “*yetenekleri; genel yönetim, finansal yönetim, pazarlama ve satış, ürün araştırma ve geliştirme, mühendislik, üretim, dağıtım, yasal işler ve personel olarak sınıflandırdıkları görülmektedir*” (Acar & Zehir, 2008,109). Hamel ve Prahalad, temel stratejik yetenekleri tanımlamak için “temel yetkinliklerin” kullanılmasını önermişlerdir (Grant., 1991,120).

Helfat ve Peteraf, yeteneklerin evrimi üzerine yaptıkları çalışmada; yeteneği, belirli bir nihai sonucu elde etmek amacıyla, örgütsel kaynakları kullanarak, görevleri koordine ve gerçekleştirmek için organizasyon yeteneği olarak tanımlamışlar, kaynakların ve ortaya çıkabilecek yeteneklerin zaman içinde gelişme ve değişim gösterebileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada “dinamik” ve “operasyonel” yetenekler üzerinde durulmuştur. Operasyonel yetenekleri belirli bir ürünün imalatını gerçekleştirmek, yürütmek ve etkinliğini gerçekleştirmek için gerekli çeşitli görevlerin koordinasyonu ve rutinlerin kullanılması olarak tanımlamışlardır. Yeteneklerin evrimi gibi, örgütsel kaynakların evrimi de dinamik KTB’nin önemli bir bileşenidir (Helfat & Peteraf, 2003, 999).

Teece, Pisano, ve Shuen (1997), firmanın yeteneğini geliştirmek için yeni bir bakış açısıyla, firmanın kendi “dinamik” özelliklerini vurgulamışlardır (Barney & Arıkan, 2001,140). Teece ve ark. dinamik yetenekleri oluşturmak ya da entegre etmek için operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılması hususuna dikkat

çekmişlerdir (Helfat & Peteraf, 2003, 999). Wernerfelt (1984,180), yeteneklerin belirlenmesinde firma genelinde bilinen yetenekler hakkında, firma stratejilerinin yürütülmesine yardımcı olabilecek bir yapı ve sistem kurulabileceği ve bölümler arasında yeteneklerin birleştirebileceği düşüncesini savunmuştur.

Coyne (1986), yetenek farklılıklarını; a) fonksiyonel, b) kültürel c) pozisyonel ve d) düzenleyici olarak sınıflandırmıştır (Hall, 1993, 611). Hall bu çalışmasında yetenek farklılıklarını, değerlere dayalı ve yetkinliklere dayalı yetenekler olmak üzere iki başlık altında dört sınıflama yapmıştır. Buna göre;

Değerlere Dayalı Yetenekler

Düzenleyici özellik: (Tüzel kişiliğe sahip kişilerin düzenleyici özelliği) Bazıları; fikri mülkiyet hakları, ticari sırlar, sözleşmeler vb. gibi,

Konumsal Yetenek: Geçmişe dayalı eylem ve kararların bir sonucudur; (örneğin, firmanın ünü, itibarı, ürünün ünü, haberleşme ağı, değer zincirinde belli bir yapılandırma vb. gibi).

Yetkinliklere Dayalı Yetenekler

Fonksiyonel Yetenek: Özgül şeyler yapmak yeteneği ile ilgilidir (değer zinciri içerisinde bilgi ve sonuçları, başarı ve becerileri, tedarikçiler, distribütörler, borsacılar, avukatlar, reklam ajansları vb. gibi).

Kültürel Yetenek: Bir organizasyonu oluşturan bireylerin ve grupların alışkanlıkları, tutum, inanç ve değerlerini kapsamaktadır. Örgütün kültürü, (örneğin, yüksek kalite standartlarında algı, yetenek vb.gibi/ bir yeteneği değiştirmek için; öğrenme ve tepki meydana getirme yeteneği) rekabet avantajına katkıda bulunmaktadır.

Acar ve Zehir (2008), kaynak temelli firma yeteneklerinin boyutlarını belirleme çalışması sonucunda; a) globalleşme yeteneği, b) pazarlama ve satış yeteneği, c) üretim yeteneği, d) lojistik yeteneği, e) yönetim yeteneği, f) bilgi

sistemleri yeteneği, g) öğrenme yeteneği ve h) ortaklık kurma yeteneği, olmak üzere sekiz boyut öne sürmüşlerdir.

2.3.3.3. Temel Yetkinlikler (Core Competence)

Stratejik yönetim alanında geliştirilen yaklaşımlardan biri olan temel yetkinlik tabanlı yaklaşım, özellikle 1980’li yıllardan itibaren rekabet stratejilerini başarılı uygulamalara dönüştürmeye yönelik birçok araştırmacının işletmelere sundukları birbirinden farklı ve/veya birbirini tamamlayan yöntemlerden ortaya çıkmıştır. Sanchez’e göre, 1990’lı yıllara doğru Hamel ve Prahalad’la özdeşleşen “temel yetkinlik” yaklaşımı ile “*stratejik yönetim alanında 1940-1950’li yıllarından beri ortaya çıkan ve birbirinden farklı yaklaşımlar*”, stratejik yönetim alanı içerisinde bütünleşmiştir (bkz. Altuntuğ, 2007,215). Prahalad ve Hamel (1990,79), üst düzey yöneticilerin güçlü büyümeyi mümkün kılan temel yetkinlikleri değerlendirmek için, firmaların bu kavramı tanımlama, yetiştirme ve yararlanma yeteneğini yeniden düşünmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Böylece başarılı bir rekabet avantajı için rekabet stratejileri firmanın temel yetkinlikleri üzerine kurulmuştur (Agha, vd. 2012, 195).

Organizasyonel ve rekabetçi dinamikleri anlamak için örgütsel yetkinlikler üzerine odaklanan Hamel ve Prahalad tarafından ortaya atılan bu yaklaşım, stratejik yönetime daha bütünleştirici bir yaklaşım bulma ile ilgilenen stratejik yönetim araştırmacı ve yöneticileri arasında olağanüstü “geniş yankı” (Rumelt, 1994) uyandırmıştır. Çünkü “temel yetkinlikler” kavramı ile ekonomik ve örgütsel bölünme arasında bir köprüyü, parçalanmış stratejik yönetim alanına kurmak için yeni bir kavramsal araç önerilmiştir (Sanchez & Heene, 1997, 306). Stratejik yönetim alanı, önceleri bazı firmaların diğerlerinden daha iyi performans göstermelerinin nedenleri üzerine, büyük ölçüde firmanın içinde bulunduğu sanayi konumuna ya da eşsiz kaynak zenginliklerine odaklanmış olmasına rağmen; bazı firmaların kaynaklarını koordine etme üstün yeteneği sayesinde rekabet avantajı yaratabileceğini göz ardı etmiştir (Sanchez & Heene, 1997, aynı yer).

Temel yetkinlik mantığı ve bileşenleri, KTB’nın tarihsel gelişiminin ve düşünce yaklaşımlarının iyi analiz edilmesi ile yakından ilişkilidir. KTB firma

“performans farklılıklarının temeline kaynak donanımlarını yerleştirerek son yıllarda stratejik yönetim alanında oldukça etkili bir yaklaşım olmuştur” (Altuntuğ, 2007,221). Duysters ve Hagedoorn (2000), temel yeteneklerin firma performansına olan etkisine ilişkin deneysel araştırmasında, teknolojik ve pazar uzmanlaşması ile firma performansı arasında pozitif ilişki bulmuştur (Eren, vd., 2005,205). Robins ve Wiersema (1995), paylaşılan yetenekler ve teknik bilgi yüzünden ortaklıkları olan birçok alanda faaliyet gösteren işletmelerin yüksek performans gösterdiklerini savunmuşlardır (Eren,vd.,2005,203). Temel yetenek ve çevresel dinamizm koşullarına uyum ve rekabet avantajı sağlama açısından da önemli bir yaklaşımdır (Turan, 2014, 149).

Prahalad ve Hamel, “temel yetkinlikleri” kolektif öğrenme, özellikle farklı üretim becerilerinin eşgüdümü, güçlü teknolojiyi bütünleştirmek olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda idari ve teknik know-how, tecrübe ve bilgelik yoluyla çeşitlendirilmiş farklı iş bağlantılı, karmaşık kaynak ve yeteneklerin koleksiyonudur (Barney&Hesterly.,2012,199). Temel yetkinlikler mekatronik (mekanik ve elektronik mühendisliğini birleştirme yeteneği), video görüntüsü, biyo-teknik ve mikro-elektronik gibi örnekleri de kapsayabilir (Prahalad & Hamel., 1990, 83). Hamel ve Prahalad’ın bu merkezde temel yetkinliklere örnekleri şunlardır (Grant., 1991, 120):

- NEC’in bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojisini bütünleştirmesi,
- Philips’in optik- medya uzmanlığı,
- Casio’nun küçültmede know-how uyumlaştırılması, mikro işlemci tasarımı, malzeme bilimi ve çok ince hassas döküm,
- Canon’un, kameralar, fotokopi ve faks makineleri başarısının temelini oluşturan optik, mikro elektronik ve hassas mekanik teknolojiler,
- Black ve Decker’ın küçük elektrik motorlarının tasarımı ve üretimindeki yetkinliği.

Temel yetkinliklerin belirlenmesi için: a) Genişleyebilmesi: Temel yetkinlik çeşitli piyasalara potansiyel erişim sağlar;

b) Müşteri Değeri: Temel yetkinlik son ürünün, algılanan müşteri yararına önemli bir katkısı olmalıdır;

c) Farklılaşma: Temel yetkinlik rakiplerinin taklidi için zor olmalıdır, teknoloji ve üretim becerileri bireysel ve karmaşık bir uyum içerisinde ise o zor olacaktır.

Prahalad ve Hamel (1990, 83), birkaç firmanın en fazla beş ya da altı temel yetkinlikleri ile dünya liderliğini kurmasının olanaklı olduğunu iddia etmektedir. Bir firma muhtemelen 20 ila 30 yetenek listesini üretmiş değildir. Ancak böyle bir listeyi oluşturmak ve yapı taşları olarak toplam yeteneklerini görmesi için iyi bir disiplinin olması gerektiği savunulmaktadır.

Çekirdek yetkinlik kullanıldığı sürede azalmayan, uygulanan ve zamanla bozulmayan fiziksel varlıklardır; aksine zamanla yetkinlikler geliştirilebilir. Ancak yetkinlikler, beslenmesi ve korunması gereken, kullanılmadığı takdirde kaybolan bilgidir. Onlar da, yeni iş geliştirme motoru vardır. Çeşitlendirilmesi ve pazara giriş şekilleri piyasaların çekiciliği ile bağlantılı değildir, yalnız onlara rehberlik edebilir (Sanchez & Heene, 1997, 306).

2.3.3.4. Yenilik Kapasitesi

Firmaların sahip olduğu “*bilgi, kaynak ve yeteneklerin yeniden düzenlenerek yeni kaynaklar ve yetenekler geliştirmesi şeklinde ifade edilen içsel gelişim*” (Bayramoğlu,2008,70), dinamik çevre koşullarına uyum sürecine kolay entegrasyonu (Altuntuğ, 2007,209), önemli ölçüde örgütün yenilikçi kapasitesine bağlıdır. “*İçsel gelişim, işletmenin öğrenme ve yenilik yapabilme yeteneği ile yakından ilişkilidir.*” (Bayramoğlu, 2008,70).

Sanayileşmiş ekonomik yapının giderek karmaşıklaşması, ülkelerin bu sektörlerde uzmanlaşma eğilimini göstermektedir. Firmalar tüm iç faktörleriyle dıştaki bu dinamik değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Dolayısıyla Levinthal, yeni dış bilginin değerini tanımak, onu özümseme ve ticari amaca uygulamak için bir firmanın yeteneğini yansıtan “bilgiyi hazmetme ve yeni bilgi yorumlama becerisinin” geçmişe dayalı birikmiş nicelik ve bilgilere bağlı olduğunu ifade etmiştir (Wegloop,

1995,17). Dış bilgiyi kullanma yeteneği, yenilikçi yeteneklerin kritik bir bileşenidir. Dış bilgiyi kullanabilme yeteneği büyük ölçüde öncesinde edinilen bilgi düzeyinin bir fonksiyonudur (Cohen & Levinthal, 1990,128).

Cohen ve Levinthal (1990), tarafından yapılan çalışmada, organizasyonun bilgiyi hazmetme kapasitesinin, bireysel hazmetme kapasitesine bağlı olduğunu savunmuşlardır. Organizasyonun bu kapsamda geliştirilmesi için, bireysel ve örgütsel hazmetme kapasitelerinin geliştirilmesi eğiliminde olunması ve önceki yatırımlar üzerine inşa edilmesini önermişlerdir. Yazarlar, yenilikçi etkinlik ve bilgiyi hazmetme kapasitesinin etkileri üzerine deneysel testlerin temel bir yaklaşım olduğunu, bunun bir göstergesi olarak AR-GE faaliyetlerinin dış bilgiyi hazmetmenin bir yan ürünü olduğunu belirtmişlerdir (bkz. Cohen & Levinthal, 1990,138).

Kaynak temelli bakış, pazar, öğrenme ve girişimcilik yönelimlerinin firma süreçlerine ve performansına olan etkisinin, firmanın “yenilikçilik kapasitesinin” artırılmasından geçtiğini ortaya koymaktadır (Yılmaz vd. 2009, 2472). Firmaların yenilikçilik ve yaratıcılık yeteneklerinin etkileşiminin geliştirilmesi ve örgüt kültürüne temel olmasına yönelik yönetim anlayışının bu geliştirmeye olanak tanınması ve teşvik edici politikalar üretmesi gereklidir (Altuntuğ, 2007,211).

Gnyawali ve Srivastava (2013) çalışmalarında; rekabet koşullarının varlığında firmaları yenilik yapmaya motive etme düşüncesinin, ekonomi yazınının geçmişinde Schumpeter “yaratıcı yıkım” düşüncesine dayandığı ifade edilmektedirler. Örneğin, 1990'larda Apple'ın başarısızlık nedenlerini açıklayan eski CEO'su Steve Jobs'a yöneltilen soru şudur; “firmadan uzakta tek başına olduğunuzda, iş bile alabilirken kendinizi daha iyi bir ürün yapmaya odaklayan nokta nedir? (Burrows, 2004). *“Güçlü motivasyon firmaları, yenilik fırsatlarını belirlemek, projeleri için gerekli kaynakları ayırmaya uyumlu çaba ve yenilikçi görevlerle daha derin ve sistematik meşgul olma ve dolayısıyla başarılı yenilikler olasılığını artırır”* (Gnyawali & Srivastava, 2013,5).

Gnyawali ve Srivastava, rakipler ve diğer firmalar tarafından girişimci atılımlar sonucu yeni teknolojik gelişmelerden ve gelişmekte olan piyasa

eğilimlerinden firmaların farkında olmasının ve artan farkındalıkların umut verici yenilik projelerine ve daha bilinçli kaynak yapımına yardımcı olacağını savunmaktadırlar. Ayrıca gelişmekte olan bir firma, yeni bir fikrin fark edilmesini veya yenilik çalışmalarının teşvikini, daha etkin yenilikçi nesil için kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak ya da bu amaçla yeni yeteneklere erişme fırsatı yakalayabilir düşüncesindedirler. Özellikle, rekabetin yüksek yoğunluklu olduğu kümeler içinde yeni teknolojik gelişmelerin, firmaların farkındalıklarını artırmaya katkıda bulunacağı ve yenilik yapmak için motivasyonlarını artıracığı iddia edilmektedir.

Hemen hemen tüm durumlarda yenilik, başarılı ticarileştirme, know-how, diğer yetenekleri veya varlıkları bağlantılı olarak kullanmayı gerektirir. Pazarlama, rekabetçi üretim ve satış sonrası destek gibi hizmetlere her zaman ihtiyaç vardır. Bu hizmetler genellikle uzman olan tamamlayıcı varlıklardan elde edilir. Örneğin, yeni bir ilacın ticarileştirilmesi özel bir bilgi kanalı üzerinden bilginin yayılmasını gerektirebilir. Bazı durumlarda, yenilik sistemik olduğu gibi, tamamlayıcı varlıklar da sistemin diğer parçaları olabilir. Örneğin; bilgisayar donanımı için işletim sistemi ve uygulamalar için özel yazılım gerektirir (Teece., 1986,288).

Küresel sınırlarda yenilik yeteneği gelişmiş ekonomiler arasında yenilik yoğunluğunun “neden bulundukları yerlere göre farklılık gösterdiği” konusunda önemli iki neden; birincisi, teknolojik yeniliğin uzun vadeli ekonomik büyüme sürecinde merkezi bir rol oynadığı; ikincisi ise, yenilik yoğunluğunun uluslararası farklılıkları anlamada kamu politikalarını bilgilendirdiğidir. Ülkenin ulusal yenilikçi kapasitesi (hem ekonomik ve hem de siyasi varlık olarak), ticaretle ilgili yenilikçi akımın üretilmesidir. Yenilikçi kapasite, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için önemlidir ancak (örneğin yerel işgücünün beceri ve fiziki altyapı kalitesi olarak) birçok faktörden kaynaklanan mevcut ulusal sanayi verimliliği veya rekabet avantajı farklıdır (Furman, vd.2002,899).

Furman ve arkadaşlarının (2002,931), ulusal yenilikçi kapasite alanında yaptıkları araştırma sonuçları şöyledir: Patentlerin ulusal yenilikçi kapasitenin önde gelen unsurlarından olduğunu; ortak yenilikçi altyapı ve kümelenme özel inovasyon ortamının AR-GE verimliliğinin şekillenmesinde önemli rol oynadığını ortaya

koymuşlardır. Buna göre, bir ülkenin sanayi kümeleri yenilik temelli rekabetin katsayılarıdır. Eğitim sektöründe ise AR-GE performansı yüksek lkeler daha yüksek patent sayısına sahiptirler. Bir ülkenin kamu politikalarının, ulusal yenilikçi kapasitenin şekillenmesinde önemli bir rol oynadığını düşündürmektedir.

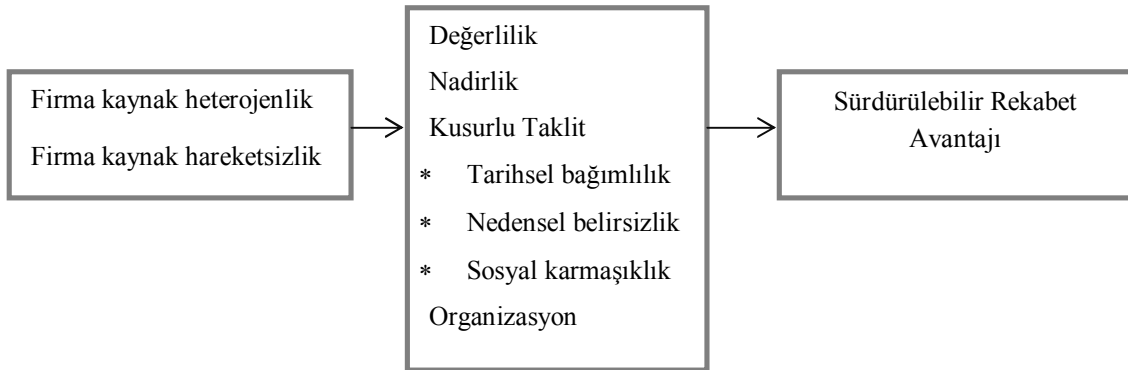
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VRIO ÇERÇEVE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI

3.1. Kaynak Temelli Analiz İçin VRIO Çerçevesi

Kaynak temelli bakış (KTB) üstün firma performansının anahtarı olarak kaynakları gören bir modeldir. KTB açısı ile güçlendirildiğinde, bir firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin ve bunların her birinin rekabet üstünlüğü sağlama potansiyellerinin analiz edilebilmesi için bazı araçların geliştirilmesi mümkündür. Bu iç analizi yapabilmek için geliştirilen araçlardan en başta gelen VRIO çerçevesidir. Bu çerçeve sürekli rekabet avantajı kaynağı olup olmadığını öğrenmek için firmanın iç kaynaklarını ve yeteneklerini analiz etmek için kullanılan bir araçtır. VRIO bir firmanın rekabet edebilme potansiyelinin ölçülmesi için kaynak ve yeteneklerle ilgili kesinlikle sorulması gereken dört sorudan oluşmaktadır.

Firma kaynak ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olması için dört özelliğinin tespit edilmesini belirleyen VRIO çerçevesi, “Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı” adlı eserinde Barney (1991) tarafından geliştirilmiştir. Ona göre kaynaklar, değerli (value), nadir (rarity), taklit için pahalı (costly to imitate) ve ikame edilemez (nonsubstitution) olmalıdır; orijinal çerçevesi VRIN olan modelini, 1995 yılında, “Looking inside for Competitive Advantage” adlı eserinde Barney “VRIO çerçevesi” olarak geliştirmiştir (Jurevicius, 2013).



Şekil 2. Kaynakların Heterojen Ve Hareketsizliği, Değerlilik, Nadirlik, Kusurlu Taklit ve Organizasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Kaynak: Barney J.B; Delwyn D.N: Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage, Kitap (2007), New York, s. 69’den alınmıştır.

VRIO çerçevesi ile firma içi kaynakların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek mümkün olacaktır (Barney & Hesterly, 2012,70). Kaynakların heterojen ve hareketsizliği, değerli, nadir, taklit edilemez ve organizasyonu ve sürekli rekabet avantajı arasındaki ilişki Şekil 2’de özetlenmiştir. VRIO, sürekli rekabet kaynağı olarak firma kaynaklarının potansiyelini geniş bir bakış açısından analiz edilebilir bir çerçeve haline getirmiştir. Bu analizler belirli bir firma kaynakları ile sürekli rekabet avantajı arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için, daha önce ele alınması gereken ampirik soruları önermektedir. Bu çerçevede rekabetçi kaynak ve yetenek potansiyelini belirlemek için dört soruya yanıt aranmalıdır. Bu sorular aşağıdaki Şekil 3’de gösterilmiştir.

Değer sorusu: Bir kaynak çevresel tehdit ve/veya fırsatlara olanak tanıyor mu?
Nadirlik Sorusu: Kaynaklara az sayıda rakip firmalar tarafından kontrol ediliyor mu?
Taklit Edilebilirlik Sorusu: Firmanın elinde veya gelişmekte olan bir kaynak maliyet dezavantajı taşıyor mu?
Organizasyon Sorusu: Firmanın mevcut politika ve prosedürleri, değerli, nadir, taklidi pahalı kaynaklarından yararlanmayı desteklemek için düzenlenmekte midir?

Şekil 3. Kaynak Temelli Bakış İçin Sorulması Gereken, Bir Firmanın İç Analizi: Güçlülükler ve Zayıflıklar

Kaynak: Barney J.B; Hesterly W.S:Strategic Management and Competitive Advantage, 4.Baskı Kitap (2012), New Delhi, s.70’den alınmıştır.

Tablo 4. VRIO Çerçeve
Kaynak ve Yetenekler

Değerli?	Nadir?	Taklidi Pahalı	Organizasyon faydalanabildi mi?	Rekabetçi etkiler	Ekonomik Performans
Hayır	--	--	Hayır	Rekabet Dezavantajı	Normalin Altında
Evet	Hayır	--		Rekabet paritesi	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici Rekabet Avantajı	Normalin Üstü
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Normalin Üstü

Kaynak: Barney J.B; Delwyn D.N: Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage, Kitap (2007), New York, s. 70'den alınmıştır.

VRIO çerçeve, değerli, nadir, taklit edilebilme ve organizasyon soruları firma kaynak ve yeteneklerinden yararlanma ile ilişkili dönüş potansiyelini anlamak için tek bir çerçeve sağlamaktadır. Tablo 4'de bu çerçeve özetlenmiştir. Bir firma tarafından kontrol edilen kaynak ya da yetenek değerli değilse, o kaynak firmanın fırsatlardan yararlanma ve tehditleri etkisiz hale getirme stratejilerini uygulamak için uygun bir kaynak olmadığından, firma tarafından seçilmez. Dolayısıyla bu kaynaktan yararlanmak firmanın maliyetlerini artıracak veya gelirlerini azaltacaktır. Bu tür zayıflıkları olan kaynakları, firma ya gidermek zorunda kalacak ya da stratejilerin seçiminde ve uygulanmasında bunları kullanmaktan kaçınacaktır. Eğer firma bu tür kaynak ve yeteneklerden yararlanmak isterse, bunlara sahip olmayan ya da kullanmayan firmalara kıyasla rekabette dezavantajlı olacaktır.

Bir kaynak veya yetenek eğer değerli, fakat nadir değilse, firma bu durumda rekabetçi parite üretecektir. Firma bu kaynaktan yararlanabilirse rekabet avantajı elde edemez. Buna ek olarak yararlanmakta başarısız olursa rekabette dezavantajlı duruma düşebilir. Bu anlamda değerli fakat nadir olmayan kaynaklar, organizasyon gücü olarak düşünülebilir.

Eğer bir kaynak veya yetenek değerli ve nadir, ancak taklidi pahalı değil ise, bu kaynaktan yararlanabilen firma, geçici rekabet avantajı yaratacaktır. Belirli bir süre bu kaynaktan yararlanan ilk firma, bu tür kaynaktan önemli derecede

yararlanabilirse ilk hareket avantajı kazanmaktadır. Ancak rakip firmalar, ilk hareket eden firma ile karşılaştırıldığında; onların, hiçbir ücret dezavantajı yaşamadan, ya doğrudan çoğaltma ya da ikame yoluyla bu kaynağı elde etmeleri veya geliştirmeleri mümkün olacaktır. Bu durumda ilk hareket eden firma zamanla rekabet avantajını kaybedecektir, ancak normal ekonomik performans kazanabilir. Bu durumuyla firmanın organizasyonel olarak güçlü ve farklı yeterlilikleri olduğu düşünülebilir.

Bir kaynak veya yetenek değerli, nadir ve taklidi pahalı ise, bu kaynaktan yararlanmak, sürekli rekabet avantajı kazandıracaktır. Bu durumda, rakip firmalar doğrudan başarılı firmanın sahip olduğu bu yetenek ve kaynakları, kolayca taklit edemeyeceklerinden maliyet dezavantajı ile karşı karşıya kalacaklardır (bkz. Barney & Delwyn, 2007,71).

3.1.1. Değerli Kaynaklar

Değer sorusu : "Sahip olunan kaynak ve yeteneklerin firmanın çevresel fırsatlardan yararlanmasını veya çevresel tehditleri etkisiz kılmasını kolaylaştırıyor mu?" Eğer firmanın cevabı "evet" ise kaynaklar ve yetenekler değerlidir ve firmanın "güçleri" olarak değerlendirilebilir. Eğer firmanın cevabı "hayır" ise, firmanın kaynak ve yeteneklerinin "zayıflıkları" olarak değerlendirilir. Esasen firmanın kaynak ve yetenekleri ile ilgili somut olarak değerli bir şey yoktur, doğrusu bunlar sadece firmanın rekabet pozisyonunu arttırdıkları ölçüde değerlidirler. Bazen bu kaynak ve yetenekler bazı pazarlarda "güç" bazı pazarlarda ise "zayıflık" olabilir (Barney & Hesterly, 2012,70).

3.1.1.1. Değerli Kaynaklar ve Firma Performansı

Bazen firmanın kaynak ve yeteneklerinin çevresel fırsatlardan yararlanılmasını veya çevresel tehditlerin etkisiz kılınmasını gerçekten kolaylaştırıp kolaylaştırmadığını bilmek zordur ve bunu bilmek için o anda hazır olmayan daha detaylı bir operasyonel bilgiye sahip olunması gerekir. Bazen ise, firmanın kaynak ve yeteneklerinin çevresel fırsat ve tehditler karşındaki tam etkileri belli bir süre bilinmeyebilir (keşfedilmemiş olabilir) (Barney & Hesterly, 2012,71).

Bu kaynak ve yeteneklerin etkisini anlayabilmenin bir yolu, bunların kullanımının gelirler ve maliyetler üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Genel olarak,

kaynak ve yeteneklerini çevresel fırsatlardan yararlanmak veya çevresel tehditlerden korunmak için kullanan firmalar, bunları, bu şekilde kullanmayan firmalarla karşılaştırıldığında, gelirlerinde artış veya maliyetlerinde düşüş veya her ikisinin de birlikte olduğu görülmektedir. Firma bu kaynak ve yetenekleri bu bağlamda kullanmaya başladığında genellikle elde edilen sonuç yüksek gelir veya düşük maliyetler veya her ikisi de birliktedir. Barney (1991), kaynakların etkinliğini ve verimliliğini artırma stratejilerinin etkinleştirilmesi ile kaynakların değerli hale geleceğini savunmaktadır. Geleneksel firma performansı modeli, bir firmanın fırsatlardan yararlanma ve tehditleri etkisiz hale getirmeye yönelik kendine özgü stratejilerle performansını artırmanın mümkün olabileceğini göstermektedir. Firmaya ait öz nitelikler rekabet avantajı kaynağı olarak uygun olabilir veya başka özelliklere sahip olabilir. Ancak fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri etkisiz hale getirmek yalnız değerli kaynaklara sahip olmakla mümkün olabilir.

3.1.1.2. Değer Zinciri Analizi Kullanarak Potansiyeli Ölçme Değerli Kaynaklar ve Yetenekler

Değerli kaynak ve yeteneklerin potansiyellerini ölçmede kullanılan bir yol firmanın değer zinciridir. Porter (1998,38) değer zinciri analizini, firmaların stratejik önem taşıyan faaliyetlerini ayrıştıran, maliyet ve değer üzerindeki etkilerini anlamak için geliştirilen bir yöntem ve rekabet üstünlüğünü en temel şekliyle, firma maliyetlerini aşan düzeyde, tüketiciler için değer yaratmak olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Rekabet bağlamında değer ise, bir işletmenin alıcılarına sağladığı hizmet veya mal için alıcının ödemeye razı olduğu miktardır.

Firmanın değer zinciri; bir takım işletme faaliyetlerinin ürün veya hizmetlerini geliştirmek, üretmek ve pazarlamak için birleştirilmesidir. Firmanın değer zincirindeki her bir adım farklı kaynak ve yeteneklerin kullanılması ve bütünleştirilmesini gerektirebilir ve bu durum her firma için farklılık arz edebilir. Çünkü firmaların bu konudaki tercihleri farklılık gösterebilir. Öyle ki aynı sektörde olan firmalarda dahi bu durum gözlenebilir. Örneğin petrol endüstrisinde ham petrolü arama, çıkartma, pompalama, nakletme, ham petrol satın alma, rafine etme, rafine petrolü toptan satma, nakletme ve en son kullanıcıya ulaştırma gibi birçok faaliyet mevcuttur. Petrol sektörünün hangi evresinde bulunacağına firmanın kendisi karar

verir. Bu sebeple aynı sektörde olmasına rağmen firmalar farklı kaynak ve yeteneklere sahip olabilir. Mesela, ham petrol araştırmak çok pahalıdır ve değerli finans kaynakları gerektirir. Ayrıca arazi (fiziki kaynak), bilimsel ve teknolojik kaynak (insan kaynağı) ve risk almak için organizasyon motivasyonu (organizasyon kaynağı) gerektirir. Yine aynı sektör içerisinde son kullanıcıya satış yapmayı tercih eden bir firmanın ihtiyaç duyduğu kaynak ve yetenekler farklılık gösterecektir. Öncelikle benzin istasyonu (fiziki kaynak), bu istasyonların işletilmesi için insan gücü (insan kaynağı) ve pazarlama ve reklam için gerekli motivasyon (organizasyon kaynağı) gerekli olacaktır (Barney. & Hesterly., 2012, 72).

Aynı sektörde ve aynı değer zinciri faaliyetleri ile işletilmesine rağmen, firmalar bu faaliyetlerin uygulanmasında farklı yaklaşımlar sergileyebilir. Bu nedenle, faaliyetleri ile uyumlu farklı kaynak ve yetenekleri geliştirebilirler. Örneğin, iki ayrı firma son tüketiciye rafine petrol ürünleri satıyor olabilir. Ancak, bu firmalardan bir tanesi sadece kendi sahibi olduğu istasyonlar üzerinden satış yaparken, buna karşılık diğer firma sahibi olmadığı istasyonlar üzerinden satış yapıyor olabilir. Birbirine benzer, ancak kişisel organizasyon kaynaklarına sahip olmaları nedeniyle, ilk firmanın finansal ve fiziksel kaynakları ikinci firmadan çok farklılık gösterecektir (Barney & Hesterly, 2012, 74).

Firmanın değer zinciri üzerinde çalışmak, firmanın kaynak ve yeteneklerinin ayrıştırılmış bir yönden düşünülmesi gerektiğine zorlar. Firmanın kaynak ve yeteneklerini genel olarak değerlendirmek mümkün olsa da, finans, organizasyon, kişisel, fiziki kaynak ve yeteneklerin bu aktivitelerin her birinden nasıl etkilendiğini incelemek açısından daha yardımcı olur. Bu anlayış ile bir firmanın rekabet üstünlüğünün potansiyel kaynaklarını, daha detaylı olarak tanımaya başlamak mümkündür. Bu konuda ilk olarak geliştirilen McKinsey değer zinciri (Şekil 4) analizidir (Karacaoğlu, 2006, 106).



Kaynak	İşlev	Bütünleşme	Fiyatlar	Kanallar	Garanti Hız
Karmaşıklık	Fiziksel	Hammadde	Reklam/	Bütünleşme	Bağımlı/Bağımsız
Patentler	özellikler	Kapasite	tanıtım	Envanter	Fiyatlar
Ürün/Süreç	Estetik	Konum	Satış Ekibi	Depolama	
seçimleri	Kalite	Tedarik	Paket	Taşıma	
		Parça Üretimi	Marka	Montaj	

Şekil 4. McKinsey Şirketi Tarafından Geliştirilen Genel Değer Zinciri

Kaynak: J.B. Barney ve W.S.Hesterly (2012), Strategic Management And Competitive Advantage, adlı Kitap, New Delhi, s.74'den alınmıştır.

McKinsey Yönetim Danışmanlık Firması tarafından önerilen bu basit modelde değer yaratılması hemen hemen her zaman altı farklı faaliyeti kapsamaktadır. Teknolojik gelişme, ürün tasarımı, üretim, pazarlama ve hizmet faaliyetlerinden herhangi biri veya bu faaliyetlerin herhangi bir alt kümesinin ayırt edici yetenekleri geliştirilebilir (Barney. & Hesterly., 2012,74).

Michael Porter'ın Değer Zinciri Analizi

İkinci değer zinciri analizi; rekabet konusunun ekonomi yazınında yaygınlaşmasını sağlayan kişiler arasında yer alan, ABD'li ekonomist Michael Porter'ın değer zinciri analizidir. Porter, genel rekabet stratejileri, değer zinciri, sanayinin ve pazarın çekiciliği gibi alanlara teorik katkıları ile bilinmektedir (Banger & Çalışır, 2012,69). Porter (1998), firma tarafından kontrol edilen potansiyel değerli kaynakları ve yetenekleri belirlemenin yolunun, firmanın değer zincirini incelemek olduğunu; değer zincirinin ise, firmanın ürünlerini veya hizmetlerini geliştirmek, üretmek ve pazarlamak için organize edilmiş iş süreçleri olduğunu ileri sürmüştür.

“Değer zincirinde “değeri” belirleyen iki unsur bulunmaktadır; değer yaratan faaliyetlerin toplam maliyeti ve bu faaliyetlerin sonucu elde edilen toplam gelir. Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki fark firmanın kar marjıdır” (Ülgen & Mirze, 2010, 125). Değerin toplam gelire ve fiyata yansımaları ve ürünü oluşturma

süreci de dahil olmak üzere maliyetleri aşan miktar, firmayı karlı duruma getirecektir. Değer faaliyetleri, firmanın gerçekleştirdiği farklı fiziksel ve teknolojik faaliyetlerdir. Bunlar bir firmanın, alıcılara yönelik değerli ürünlerini oluşturan yapı taşlarıdır. Tedarikçi kanal, değer zincirlerinde tedarikçi kanal kar marjı, toplam maliyet kapsamında olduğu için alıcılar tarafından karşılanacaktır. Firmanın kaynak pozisyonunun maliyetini anlamada bu kar marjını ayrı tutmak önemlidir (Porter, 1998,38).

Porter'a (1985, 1990) göre, faaliyet genel kategorileri ile oluşturulan değer zinciri mantığı tüm endüstrilerde geçerlidir. Böylece, firmanın rekabet avantajı için hayati faaliyetleri, bağımlı olduğu sanayide görülmektedir (Stabell & Fjeldstad, 1998,413). Bu faaliyetlerin her biri, bir firmanın göreceli maliyet konumuna katkıda bulunmak ve farklılaşmak için bir temel oluşturabilir. Maliyet avantajı örneğin; düşük maliyetli bir fiziksel dağıtım sistemi, yüksek verimli montaj süreci ya da üstün satış gücü kullanımı gibi farklı kaynaklardan bir küme olabilir. Farklılaşma, yüksek kaliteli hammadde tedarik, duyarlı sipariş girişi sistemi, ya da üstün bir ürün tasarımı gibi, benzer çeşitli faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. Firmanın gerçekleştirdiği tüm bu faaliyetlerin, sistematik bir yolla firma performansı ile etkileşimini ve rekabet avantajı kaynaklarını değer zinciri analiz yöntemiyle belirlemek gereklidir (Porter, 1998, 34).

Porter göre, **maliyet liderliği** standart ürün üreten fiyata duyarlı birçok alıcılar için, birim başına çok düşük maliyetleri vurgulayan bir sistemdir. **Farklılaşma** endüstri çapında benzersiz kabul edilen ve nispeten fiyata duyarlı birçok alıcıya hitap eden bir firmanın üretim biçimidir. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri tüm sanayiye hitap ederken, **odak stratejisi**, sektöründe az sayıda belirli bir alıcının ihtiyaçlarını karşılama stratejisidir (Wright, 1987,93). Porter (1998), maliyet liderliği ve farklılaşmanın mevcut olduğu bir firmada, potansiyel kaynakların ve stratejik faaliyetlerin davranışını anlamak için değer zinciri analizinin kullanılması gerektiğini ve bir firmanın rakiplerinden daha ucuza ya da rakiplerinden daha iyi ve stratejik açıdan önemli bu faaliyetleri gerçekleştirerek rekabet avantajı kazanacağını ifade etmektedir.

Bir firmanın değer zincirinde her adım, farklı kaynak ve yeteneklerin uygulanmasını ve entegrasyonunu gerektirir. Farklı firmalar hangi değer zinciri faaliyetlerini seçecekleri hakkında, farklı seçimler yapabilir. Porter'ın genel rekabet stratejilerinin seçiminde firmaları etkileyen faktörler, firmanın büyüklüğü, kaynaklara erişimi açısından sınırları, sanayi ve rekabetçi analizleridir. Bir sektörde öncelikle kaynaklara daha fazla erişim ile büyük firmalar maliyet liderliği veya farklılaşma stratejileri ile küçük firmalar ise sadece odak stratejisine uygun rekabet edebilir (Wright, 1987,93).

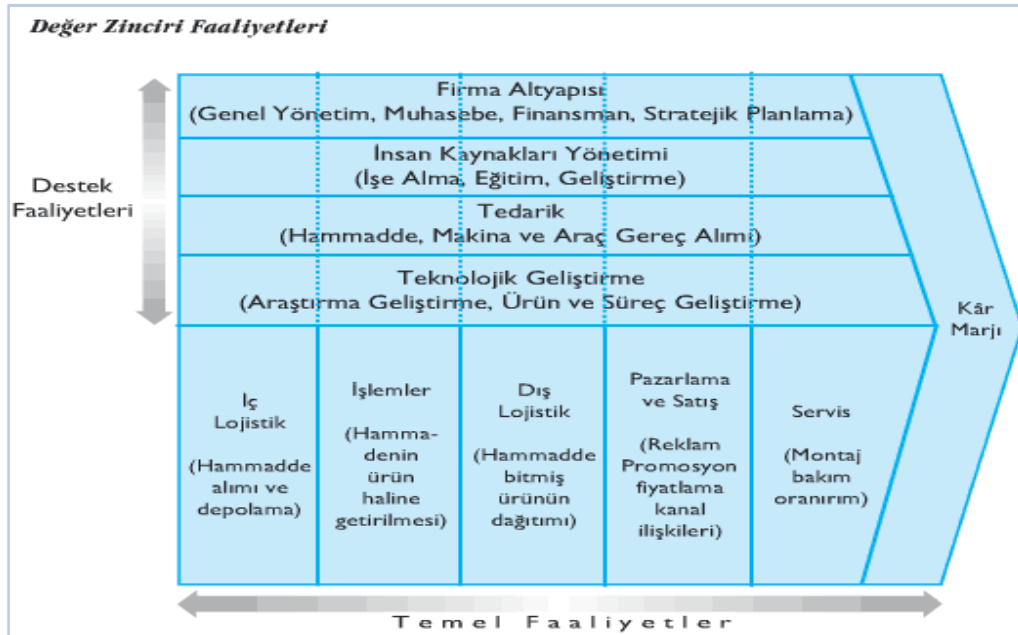
Porter (1998), bir sektörde firmaların değer zincirleri uygulanması başarısı ile kendi geçmişleri, stratejileri ve uygulamalarını yansıtan başarının farklı olduğunu ve bunun önemli bir fark olduğunu belirtmektedir. Bu farkın firmanın değer zinciri potansiyel rekabet avantajı bir kaynağı temsil ettiğini ve rakiplerinden bu rekabet kapsamında farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Porter'a (1998) göre, bir firma, iç kaynak ve yeteneklerinden geniş kapsamda yararlanabilir ya da bunu yapabilmek için koalisyonlar kurabilir. Koalisyonlar ortak girişimler, lisans ve tedarik anlaşmaları gibi kısa vadeli anlaşmalar ya da diğer firmalarla, uzun vadeli ittifaklar şeklinde kurulabilir. Koalisyonlar, firmanın koalisyon ortaklarıyla ortak değer zincirini kapsayan koordinasyonu veya paylaşımını ve firmanın etkinlik kapsamını genişleten değer zincirini içerir (Porter, 1998,36).

Porter'ın (1985) değer zinciri analizi halen firma düzeyinde hem değer yaratma mantığı, hem de analiz aracı olarak kabul edilmektedir. Porter'ın endüstriyel organizasyon (beş kuvvetler) rekabet analizi çerçevesi, kaynak temelli yaklaşım eleştirilerine (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) rağmen, değer zinciri analizi firma düzeyinde güçlü ve zayıf yönlerin çerçevesi olarak, merkezi rolünü sürdürmektedir (Stabell & Fjeldstad, 1998, 413).

Değer Yaratın Faaliyetler

Değer zinciri analizini geliştiren Porter, firmaların değer zinciri kapsamındaki faaliyetlerini iki grupta toplamıştır: a) *“firmanın temel faaliyetleri (mal ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesi ve bunların müşterilere teslim edilmesiyle ilgili gelir”* getiren) ve b) destek faaliyetleridir. Temel faaliyetler, bir ürün ve hizmeti

sunabilmek için mutlaka gerekli faaliyetlerdir. Destek faaliyetleri ise, temel faaliyetlerin etkinliğini artırmak üzere yapılan faaliyetlerdir. (Çalışkan, 2011,94).



Şekil 5. Genel Değer Zinciri

Kaynak: parakendeokulum.com/05.11.2013/isletme-degerleme-guclu-ve-zayif-taraflarin-analizine-iliskin-yontemler. 13.03.2014 tarihinde alıntı yapılmıştır.

Şekil 5’de, destek faaliyetleri; satın alma girdileri, insan kaynakları ve teknoloji, firmanın birincil fonksiyonlarına ve birbirlerine çeşitli destek sağlayan faaliyetleridir. Noktalı çizgiler tedarik, teknoloji geliştirme ve insan kaynakları yönetimi, kendi birincil faaliyetlerinin yanı sıra tüm zincire destek sağlayabilir. Firma içi yapı, özellikle ana faaliyetlerle ilgili değildir, fakat tüm zinciri destekler (Porter, 1998,38).

3.1.2. Nadir Kaynaklar

Nadir olmayan değerli bir kaynak, rekabet avantajı veya sürekli rekabet için yeterli değildir. Rekabet avantajı olabilmesi için nadir olması ve bir endüstride daha fazla ekonomik değer yaratması gereklidir (Barney & Delwyn, 2007, 58). Eğer belirli bir kaynak veya yetenek rekabet içerisinde bulunan birçok firmada bulunuyorsa, bu kaynak veya yeteneklerden hiç birinin sürekli rekabet üstünlüğü olamaz. Ancak rekabet eşitliğini sağlayan bir kaynak veya yetenek olarak değerlendirilir. Buradan hareketle nadirlik sorusu; rekabet içerisinde bulunan kaç firmanın özel bir kaynak ve yeteneğe sahip olduğunu sorar.

Aynı analiz, potansiyel stratejileri uygulamak için kullanılan değerli firma kaynaklarının demetleri için de geçerlidir. Bazı stratejilerin uygulanması, firmanın fiziksel, finansal, insan ve özellikle organizasyon sermaye kaynaklarının belirli bir demetinin kullanılmasını gerektirir. Bu stratejilerin uygulanmasında gerekli olan kaynak, yönetim yeteneğidir. Firmanın bu kaynaklarından belirli bir paketi “nadir” değilse, çok sayıda firmanın potansiyel stratejileri uygulamaları mümkün olsa bile, kaynaklar “değerli” olsa da rekabet avantajı kaynağı olmayacaktır (Barney & Delwyn, 2007, 59).

Örneğin, televizyondaki spor kanalları arasındaki rekabet ele alındığında; bütün kanallarda spor programlarının yayınlanmasının yanı sıra sadece spor programı yayınlayan birçok kanal arasında ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) alternatif spor olarak adlandırılan kayak ve dağ bisikleti gibi spor programları yayınlamaya başlamıştır. Bu programların sürpriz bir şekilde popüler hale gelmesi ESPN’in bu programları “X Games” adı altında toplayarak yapılan yıllık müsabakalar, bir paket halinde yayınlamaya başlamıştır. Sonrasında bu programa sınırları zorlayan başka spor dalları da eklenerek geniş izleyici kitlesine sahip bir program haline gelmiştir. ESPN’in yayın hakkı bedelleri ucuz ancak seyirci kitlesi çok yüksek olan bu sınır zorlayıcı sporlara olan alakası geçicidir olsa ESPN’ e rekabet üstünlüğü sağlamıştır (Barney. & Hesterly., 2012, 75).

Firmaların sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin hepsinin değerli ve nadir olması beklenemez. Gerçekte firmaların sahip olduğu kaynaklar öncelikle değerli ancak nadir olmayabilir. Bu kaynaklar geçici bile olsa rekabet üstünlüğü sağlayamayabilir, ancak rekabet eşitliğini korumak açısından çok önemlidir. Rekabet eşitliği sayesinde firmalar üstünlük sağlamazlar, ancak hayatta kalma şanslarını arttırırlar. Rekabet üstünlüğü sağlama için kaynak ve yeteneklerin ne kadar nadir ve değerli olmalarını gerektiği duruma göre değişebilir. Örneğin, firmaların az sayıda olduğu sektörde değerli bir kaynağa sahip firma ancak, rekabet avantajı kazanabilir. Buna ek olarak, bir firmanın değerli kaynak ve yetenekleri mevcut rakiplerinin sahip olduklarından daha benzersiz ise bu durum rekabet üstünlüğü sağlama için neden olur (Barney & Delwyn, 2007, 59).

3.1.3. Taklit Edilebilirlik (imitability)

“Değerli” ve “nadir” organizasyon kaynakları rekabet avantajı kaynaklarıdır; ancak bu tür kaynaklara sahip firmaların genellikle stratejik yenilikleri olacaktır. Değerli ve nadir organizasyon kaynaklarının rekabet avantajı olabilmesinde bir diğer faktör, firmalara kaynak avantajı sağlayan ilk hamle avantajıdır. Bu kaynaklara sahip olmayan firmalar, bunları doğrudan taklit edemiyorlar ya da ikame yoluyla elde edemiyorlarsa bu kaynaklar sürekli rekabet avantajı kaynağı olabilirler (Barney & Delwyn, 2007, 59).

“Değerli” ve “nadir” organizasyon kaynakları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Ancak bu tek bir şart ile mümkündür, şöyle ki; diğer rakip firmalara kıyasla kaynakların ediniminde firmanın maliyet dezavantajı ile karşılaşmamış olması şartı gereklidir. Bu tür kaynaklar eksik taklit edilebilir kaynaklardır. Bu gözlemlerden hareketle taklit edilebilme sorusu, kaynak veya yeteneğe sahip olmayan bir firmanın bunları edinebilmesinde maliyet dezavantajı ile karşılaşp karşılaşmayacağı sorusudur (Barney & Hesterly, 2012, 76).

Aynı sektörde faaliyet gösteren, aynı ürünleri üreten ve aynı hammaddelere ihtiyacı olan ve aynı dağıtım kanalları aracılığıyla müşterilerine satış yapan benzer firmaların muhtemelen normal ekonomik performansa sahip oldukları varsayılır. Bu firmalardan bir tanesi sektörde bilinmeyen değerli bir kaynak geliştirirse, bu kaynağı ya iç fırsatları sonuna kadar kullanmak ya da dış tehditlerden korunmak için kullanacaktır. Bu durumda, ilgili firma diğerleri üzerinde bir rekabet avantajı kazanacaktır. Rakipleri bu rekabet avantajına iki yolla yanıt verebilir. Birincisi, bu firmanın başarısını göz ardı edebilir, eskisi yoluna devam edebilir, ancak bu davranış firmaları kesinlikle rekabet dezavantajı konumuna düşürecektir. İkincisi ise, diğer firma gibi başarılı olmak için, benzer bir stratejiyi kullanmaya ve kendi kaynaklarını çoğaltmaya yönelmeleridir. Eğer taklit kaynak edinme ve geliştirmede maliyet dezavantajı yoksa o zaman bu durumda sektöründe rekabet paritesi oluşturacaktır (Barney & Hesterly, 2012, 76).

Taklit Etme Türleri: Direk olarak Taklit ve İkame

Bu kaynakların taklit edilmesi genellikle direk olarak veya ikame edilerek gerçekleştirilir. Firmanın sahip olduğu kaynak taklit için yüksek maliyet içeriyorsa, bu firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar, aksi takdirde geçici rekabet üstünlüğü sağlar, ancak bir süre sonra rekabet eşitliği sağlanır.

Örneğin, NBC sponsorluğunda alternatif aşırı spor oyunları yarışmasında, kaynakları doğrudan taklit etmek çabası olarak görülebilir. Doğrudan çoğaltılması maliyeti çok yüksek olduğunda, daha sonra bu kaynak ve yetenekleri ile firma sürekli rekabet avantajı elde edebilir. Eğer bu maliyet çok yüksek değilse, o zaman bu ortamdaki herhangi bir rekabet avantajı geçici olacaktır. Taklit eden firmalar, taklit edilmesi maliyetli olan kaynak yerine ikame kaynaklara yönelebilir. Aşırı spor gösterileri ve kablolu ekstrem spor kanalı ESPN, X-Games stratejisine karşı, ikame bir kaynak olabilir. Bu programlar X-Games kanalı seyirci kitlesine yönelik ancak aynı kaynaklara ihtiyaç duyulmayan programlardır. Çünkü ESPN bu programları yapmak için birçok sporcuyla bir araya toplayan müsabakalar düzenlemiştir. Eğer ikame edilir bir kaynak varsa ve edinimi maliyet dezavantajı yaratmıyorsa diğer firmaların rekabet üstünlüğü geçici olacaktır. Ancak ikame kaynak yoksa veya edinilmesi orijinalini taklit etmekten daha pahalıysa rekabet üstünlüğü sürdürülebilir olacaktır (Barney & Hesterly, 2012, 77).

Değerli ve az bulunan organizasyonel kaynaklar, bu kaynaklara sahip olmayan firmalar tarafından elde edilemedikleri sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlarlar. Firma kaynakları dört nedenden dolayı kolay taklit edilemezler (Barney, 1991; Mata vd. 1995): Bu kaynakların kusurlu (imitable) ya da taklit için pahalı olmasının nedenleri; a) bir kaynağı elde etmek için bir firmanın yeteneği, benzersiz tarihi koşullara bağlıdır, b) firmanın sahip olduğu sürekli rekabet avantajı kaynaklar ile arasındaki bağlantının nedensel belirsizliği ya da c) firmanın avantaj üreten kaynağının sosyal karmaşıklığı ve d) patentlerdir. Sırasıyla bu kaynaklar aşağıda incelenmiştir.

3.1.3.1. Benzersiz Tarihsel Koşullar

Firmanın kendine özgü benzersiz yeteneklerinin, uzun bir süreçte oluşması nedeniyle, önemli bir rekabet avantajı olduğu savunulmaktadır. Bazı araştırmacılar,

firmaların benzersiz tarihsel geçmişlerinin, firmaların performans farklılıklarını anlamakla ilgisi olmadığını iddia etmektedirler. Nitekim bu yaklaşım; firmalar kazanmak ve bazı kaynaklardan yararlanmak için kendi yeteneğinin, zaman ve mekan içindeki yerine bağlı olduğunu, firmaların özünde, tarihsel ve toplumsal kuruluşlar olduğunu varsaymaktadır. Tarihin geçişi sırasında oluşan, özel, benzersiz ve zamana bağlı bu kaynaklar, diğer firmalar tarafından tam olarak taklit edilememektedir (Barney, 1991, 107).

Geleneksel strateji araştırmacıları, genellikle firmanın kuruluşunun eşsiz tarihi ya da yeni yönetim ekibi bir firmanın uzun vadeli performansının önemli belirleyicisi olarak, firmanın benzersiz tarihsel koşullarını göstermiştir. Buna ek olarak, pek çok ekonomist (David 1985; Arthur, Ermoliev ve Kaniovsky, 1987) sonraki belirleyicileri olarak benzersiz tarihsel olaylara dayanan firma performans modelleri geliştirmişlerdir. Bu yazarlar, tarih boyunca belirli bir yolu olan firmaların uyguladıkları stratejileri incelemişlerdir (Barney & Delwyn, 2007,60).

Firma kaynakları incelendiğinde, bir firmanın her türlü edinimi benzersiz tarihsel konumuna bağlıdır. Bir firmanın beklediğinden çok daha değerli bir konuma sahip olması ve sunduğu imkanlar açısından, taklit edilebilir (imitable) fiziksel sermaye kaynaklarına sahip olma imkanı bulabilir. Bir firma bilim adamları ile önemli bir bilimsel atılımdan yararlanabilir veya bireysel beşeri sermayenin tarihi bağımlı doğasından dolayı taklit edilebilir kaynağı elde edebilir (Barney & Delwyn, 2007, 61).

Benzersiz tarihsel koşullarda, firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin en az iki yolu vardır. Birincisi, belirli bir firmanın sektörde sanayide ilk firma olarak varlık göstermesine bağlı olarak, ilk giren avantajı sağlıyor olabilir. İkincisi, bir süreç gelişimi içinde önceki olayların sonraki olaylar üzerinde önemli etkileri olduğunda gelişen “yol bağımlılığıdır”. Buna göre, bir firmanın kaynak edinimi ve geliştirilmesi önceki dönemlere göre cari dönemde rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir (Barney & Delwyn, 2007,61)

Örneğin; Silikon Vadisi, yol bağımlılığı kavramının uygulamadaki en iyi örneğidir. Stanford Üniversitesi ve birkaç firma, sonraki yıllara uzanan bir süreçte

elektronik sektörünün merkezi olma yönünde örgütsel ağlarını oluşturmaya başlamışlardır (Tümer, 2011,180). Yol bağımlılığında, bir firmanın rekabet üstünlüğü sağlanmasında avantajlı durumunun, tarihsel sürece bağlı olarak edindiği kaynaklara bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Barney & Hesterly, 2012, 99). Son olarak; firmanın erken dönemlerinde ortaya çıkan eşsiz ve değerli organizasyon kültürü rekabet avantajı kaynağı olabilir (Barney & Delwyn, 2007, 61).

3.1.3.2. Nedensel Belirsizlik

Bir firmanın eşsiz tarihi ve kaynaklarının taklit edilebilirliği (imitability) arasındaki ilişki stratejik yönetimde ilgi görmüştür. Kaynaklar arasındaki bağlantı kontrol edildiğinde, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı ya anlaşılamamış veya eksik anlaşılmıştır, bu bağlamda nedensel belirsizlik vardır (Barney, 1991, 109).

Bir firmanın kaynaklarının sürekli rekabet avantajı ile arasındaki bağlantı tam olarak anlaşılamadığı zaman, bu durumda hangi kaynağın rekabet avantajına yol açtığı bilinmemesi, taklit yoluyla başarılı bir firmanın stratejilerini uygulamaya çalışan firmalar için zordur. Taklitte başarılı bir firma tarafından denetlenen kaynakları tanımlamak mümkün olabilir. Ancak nedensel belirsizlik koşulları altında tanımlanan bu kaynakların aynı kaynaklar olduğu ya da sürekli rekabet avantajı veya avantaj oluşturan diğer bazı tanımlanamayan kaynakları yansıtıp yansıtmadığı açıkça belli değildir. Bu tür nedensel belirsiz karşısında taklitçi firmaların, sürekli rekabet avantajı sağlayan firmaların stratejilerini taklit etme eylemlerinin belirsizliği söz konusudur (Barney & Delwyn, 2007, 62).

Bir firmanın hem sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağına, hem de rekabet avantajı oluşturacak kaynaklara sahip olması durumunda ve bu kaynaklara sahip olmayan, fakat onları taklit etmeye hazır firmaların karşı karşıya oldukları nedensel belirsizlik durumunda, hepsi de aynı seviyede olacaktır. Eğer firma sahip olduğu kaynakların rekabet avantajı üzerindeki etkilerini bu kaynaklar olmadan da anlama yeteneğine sahipse, bu bilgiye sahip olmayan firma tarafından, bilgi dezavantajlarını azaltmak için, ilgili firmanın faaliyetleri engellenebilir. Örneğin, bu tür firmalar rekabet avantajı olan bir firmada iyi yetiştirilmiş bilgili bir yöneticiyi istihdam

edebilir veya diğer firmanın başarısını dikkatli ve sistemli bir çalışma ile daha cazip halde taklit edebilir. Bir firmanın kaynakları ve belirli stratejiler uygulama yeteneği arasındaki bağlantı bilgisi, rakip firmalarda yayılmış olan (burada nedensel belirsizlik yoktur artık) bu bilgiyi edinme biraz zaman ve çaba gerektirebilir. Bir firma denetlediği rekabet avantajı kaynakları ve arasındaki bağlantıyı anlarsa o zaman diğer firmalar da bu bilgiyi ve gerekli kaynakları elde etmek, ilgili stratejileri (taklit olmadığını varsayarak) uygulama yoluna gidebilirler. Taklitçi firmanın böyle bir ortamda bu rekabet avantajı sürekli değildir (Barney & Delwyn, 2007, 62).

Çok sayıda kaynaklar diğer kaynaklarla birlikte sürekli rekabet avantajı sağlayabilir. Yöneticiler birçok hipoteze sahip olsa da, titizlikle bu hipotezleri test etmeleri nadiren mümkündür. Bu nedenle firma tarafından kontrol kaynaklar ve sürekli rekabet avantajı kaynakları arasındaki bağlantı ve böylece firmanın taklit kaynakları belirsiz kalır. Yöneticilerin rekabet avantajı kendi kaynaklarını tam olarak tanımlayamadığı durumlar üç şekildedir; a) kaynaklar ve yetenekler, organizasyonel özellikler veya görünmeyen varlıklar (Itami 1987) , üst yönetici ve takım çalışması, örgüt kültürü, tedarikçiler ve müşterilerle ilişkiler; b) yöneticilerin kendi kaynak ve yeteneklerinden, tek başına veya birleşik halde rekabet avantajı yaratmaları ve c) kaynak ve yetenekler, bireyler, gruplar ve teknoloji arasındaki ilişkiler karmaşık ağlar oluşturduğunda; rekabet avantajı kaynaklarının süreçler, bireyler ve bölümler arasında dağılmış olduğunda, bu kaynakları tespit etmek zordur ve taklidi pahalı olacaktır (Barney & Delwyn, 2007, 63-64).

3.1.3.3. Sosyal Karmaşa (Social Complexity)

Firmanın güçlü performansı için çalışanların güçlendirilmesinin önemi, örgüt kültürü ve takım çalışması hakkında son yıllarda önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalara göre, kaynak temelli bakış mantığıyla örgütsel özelliklerin değerinin önemi kabul edilmektedir. Aynı zamanda, sosyal karmaşa kaynaklar ve yeteneklerin nadir, taklidinin pahalı olması ve nitelikleri, sürekli rekabet avantajını mümkün kılmaktadır. Böylece KTB, firmaların sosyal karmaşa niteliklerinin geleneksel analiz çerçevesini genişletmektedir (Barney & Hesterly, 2012,94).

Barney ve Delwyn (2007,67) bir firmanın kaynaklarının kusurlu taklit edilmesinin üçüncü nedeni olarak, sistematik bir yönetim etkisi ve firma yeteneklerinin ötesinde, çok karmaşık sosyal olaylar olabileceğini ifade etmektedirler. Bazı firmaların rekabet avantajları bu sosyal karmaşık olaylara dayanmaktadır. Bir firmanın zaman içinde doğal olarak gelişen kaynak ve yeteneklerinin çok çeşitli sosyal karmaşık olabilmesi, bu kaynak ve yeteneklerin diğer firmalar tarafından doğrudan çoğaltma yoluyla taklidini veya ikame edilebilmelerini oldukça sınırlamaktadır.

Sosyal karmaşıklık örnekleri olarak; firma yöneticileri arasındaki bireysel ilişkiler, firmanın kültürü, tedarikçiler arasında firmanın itibarı ve müşterileri kapsayan bu sosyal karmaşık kaynakların bir firmaya nasıl değer kattığını belirlemenin mümkün olduğuna dikkat çekilmektedir (Barney & Hesterly, 2012,80). Bu nedenle, firma kaynakları ve yetenekleri ile rekabet avantajı arasındaki bağlantıyı çevreleyen hiçbir nedensel belirsizlik yoktur. Ancak bu, yöneticiler arasındaki kaliteli bireysel ilişkiler ile örgüt kültürü ve firmanın etkinliğini, verimliliğini artıran niteliklerin bu niteliklere sahip olmayan firmalar tarafından, bunları oluşturmak için mutlaka sistematik bir çabaya girişileceği anlamına gelmemelidir. Bu tür sosyal mühendislik yetenekleri henüz gelişmiş değildir (Barney & Hesterly, 2012,aynı yer). Bu tür sosyal karmaşık kaynaklar doğrudan yönetime tabi olmadığından ancak, kusurlu taklit edilebilir (Barney & Delwyn, 2007,65).

Bir firma kendi benzersiz fiziksel teknolojisini geliştirse bile, tersine mühendislik düşük maliyetli bir şekilde rakip firmalar arasında bu teknolojiyi yaymak eğilimindedir. Nitekim başarılı bir fiziksel teknolojinin taklit maliyeti yeni bir teknoloji geliştirme maliyetlerinden genellikle daha düşüktür. Genellikle fiziksel teknolojinin taklidi pahalı olmamasına rağmen, firmanın bu teknolojinin uygulanması için, sosyal karmaşık örgütsel kaynakları ve yetenekleri geniş bir yelpazede görmesi beklenir. Bu örgütsel kaynaklar değerli ve nadir ise, taklidi pahalı olabilir ve fiziksel ve sosyal karmaşık kaynakların birleşimi sürekli rekabet avantajı kaynağı olabilir (Barney & Hesterly, 2012, 80).

Öte yandan, bir firmanın fiziksel teknolojiiden yararlanması, genellikle sosyal karmaşık firma kaynaklarının kullanımını gerektirir. Birkaç firma aynı fiziksel teknolojiye sahip olduğu halde, ancak bu firmalardan bir tanesi bu teknolojiiden yararlanmak için kültür, gelenekler, vb. gibi sosyal karmaşık kaynaklara sahip olabilir. Bu karmaşık sosyal kaynaklar değerli, nadir ve taklide tabi değilse rakip firmaların sahip oldukları fiziksel teknoloji açısından farklılık olmasa bile, diğer firmalara göre tamamen fiziksel teknolojisini kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir (Barney & Hesterly, 2012).

3.1.3.4. İkame (Substitutability)

“İkame, bir kaynağın yerine kolayca aynı etkileri yaratabilen farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır. Başka bir tanımla, eğer bir strateji iki değişik kaynaktan herhangi birisiyle uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirinin ikamesidir” (Seviçin, 2009,185). Bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme potansiyeline sahip olabilmesi için, değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olması gereklidir (Barney, 1991, 111).

Benzersiz tarihsel koşullar, nedensel belirsizlik ve sosyal karmaşıklık başka bir firmanın belirli kaynaklarının taklit maliyetini artırabilir. Ancak, bu kaynakların eğer maliyeti düşük ise taklit edilebilir alternatifleri vardır. Aynı stratejik değere sahip iki firmanın değerli kaynaklarının her ikisi için de aynı stratejileri uygulamak ve ayrı ayrı yararlanmak mümkün olduğunda stratejik olarak eşdeğerdir. Bu, değerli firma kaynaklarından birincisi nadir ve taklidi pahalı, ikincisi aynı özelliklere sahip değilse, bu durumda birinci kaynak firmanın potansiyel stratejilerine uygun olacaktır. Stratejik olarak eş değer ise, rakip firmalarla aynı potansiyel stratejiler ancak farklı bir şekilde, farklı kaynaklar kullanılabileceği düşünülmüştür. Bu alternatif kaynaklar nadir veya taklit edilebilir değilse, rakip firmaların söz konusu potansiyel stratejilerinin uygulanması mümkün olacak ancak, bu stratejiler sürekli rekabet avantajı oluşturmayacaktır (Barney, 1991, 111).

İkame en az iki şekilde olabilir. Birincisi; bir firma için bir başka firmanın kaynaklarını tam olarak taklit etmek mümkün olmayabilir, ancak aynı potansiyel stratejileri uygulamayı sağlayacak benzer kaynağın ikamesini sağlayabilir. Örneğin,

bir firmanın, rakip firmanın rekabet avantajı üstün nitelikli üst yönetim ekibini taklit etmesi mümkün olacaktır (Barney & Delwyn, 2007,66). Ancak, firmanın kendi benzersiz üst yönetim ekibini geliştirmesi de mümkün olabilir. Her ne kadar bu iki takım birbirinden farklı olsa da (farklı insanlar, farklı çalışma yöntemleri, farklı tarihi, vb. gibi), büyük olasılıkla stratejik olarak eşdeğer olması nedeniyle biri diğerinin ikamesi olacaktır. Üst yönetim ekipleri stratejik eşdeğer (bu yedek ekipler ortak ya da yüksek oranda taklit edilebilir ise), hatta belirli bir firmanın belirli bir üst yönetim ekibi olarak değerli, nadir ve kusurlu taklit edilebilir olsa bile, yüksek kaliteli bu üst yönetim ekibi sürekli rekabet avantajı kaynağı değildir (Barney, 1991,110).

İkincisi; çok farklı firma kaynakları da stratejik olarak ikame edilebilir. Örneğin, karizmatik bir lider kendi firmasının geleceğine yönelik bir vizyona sahip olabilir. Buna karşın, rakip firmaların yöneticileri de kendi firmalarının geleceği için böyle bir vizyona sahip olabilir. Fakat bu ortak vizyon firmanın sistematik, firma çapında stratejik planlama sürecini yansıtabilir (Barney & Delwyn, 2007, 66). Firmanın geleceğine böylesine vizyon sahibi yöneticilerin bakış açısından; firma kaynağı bir karizmatik lider ve resmi planlama sistemi stratejik eşdeğerde olabilir ve ikame edilebilir. Rakip firmaların birçok sayıda bu ortak vizyonu oluşturan resmi bir planlama sistemi, karizmatik bir liderden gelme söz konusu vizyonu, belki nadir ve kusurlu taklit karizmatik lideri olsa bile, firmalara sürekli rekabet avantajı kazandırmayacaktır (Barney, 1991,111).

Patentler

Patent bir iç kaynak deseni olarak, bir firmanın yeteneklerini anlamak için kullanılabilir (Chang., 2012,6). *“Patent, buluş sahibine belirli bir süre için resmi makamlarca verilen, buluş konusu ürünün izinsiz olarak başkaları tarafından üretilmesini, kullanılmasını veya ticaretinin yapılmasını engelleme hakkıdır”* (Birinci, 2013,7). *Bu hak buluş sahibine, izinsiz kullanmalara engel olmak yetkisi ile beraber, hakkını üçüncü kişilere devretmek ya da belirli bir süre için üçüncü kişilerin buluştan yararlanmasına izin vermeyi de kapsar* (Birinci, 2013, aynı yer).

Patent sahibi bir firmanın ürünlerini taklit etmek başlangıçta çok pahalı görünebilir. Bazı sektörlerde patentler bu etkiyi yaratır. Örneğin ilaç ve kimya sanayi patentleri firmanın patent süresi bitinceye kadar üstünlük konumunu sürdürürler (Barney & Hesterly, 2012, 81). Patentler, teknolojinin, bir süre için doğrudan çoğaltılmasını kısıtlayabilir, ancak işlevsel olarak eşdeğer teknolojilerle de ikame şansını artırabilir (Barney & Hesterly, 2012, aynı yer). Ancak bir firmanın patentli teknolojisini gizli tutması oldukça zordur. Bu nedenle patentli bir teknolojinin sürekli rekabet avantajı olması mümkün değildir. İş gücünün hareketliliği, tersine-mühendislik ve resmi ve gayri resmi teknik iletişim gizliliği azaltmak için patentli teknolojiyi çevreleyen hareketlerdir (Barney & Delwyn, 2007,149). Tersine mühendislik yöntemi teknolojik kaynağın teknik özellikleri ayrıntılı olarak incelenebilir ve taklit edilebilir. Bunu yapan firma eğer taklit için pahalı maliyete katlanmamışsa avantaj sağlayabilir.

Büyük işletmeler sahip oldukları teknolojik kaynağın patentini alarak koruma altına almaktadırlar. *“Örneğin, Xerox patent koruması ile içinde yer aldığı alanda kendine bir bariyer kurmuş ve böylelikle kârını arttırarak daha da büyümeyi başarmıştır. IBM ise bütçesinin %25’ini Xerox’un yapmış olduğu bu ürünlerden faydalanabilmek için patent anlaşmalarına ayırmaktadır”* (Birinci, 2013,8).

3.1.4. Organizasyon (Organization)

“Barney 1995 yılından sonraki çalışmalarında ikame edilemezliği, taklit edilemezliğe dahil ederek “organizasyon” maddesini ilave etmiştir” (Erol & İnce, 2012, 103). Barney (1995), firmanın rekabet avantajı potansiyelinin kaynakları ve yeteneklerinin değerli, nadir ve taklit edilemezliğine; ancak bu potansiyeli gerçekleştirmek için firmanın kaynak ve yeteneklerinden yararlanmaya iyi organize olma koşuluna bağlamıştır.

Bu kaynak ve yeteneklerin potansiyel rekabet aracı olup olmadığı “kaynak ve yetenekler rekabet potansiyeline yönelik tam organize edilmiş midir?” (Barney vd. 2012,83) sorusunun yanıtı; örgütün, biçimsel raporlama yapısı, yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikaları gibi çok sayıda bileşeni kapsamaktadır (Barney, 1995,56). Bu bileşenlere, rekabet avantajı oluşturmak için sınırlı yeteneğe sahip

olmaları nedeniyle, tamamlayıcı kaynak ve yetenekler denir. Ancak bunları rekabet avantajı için diğer kaynak ve yeteneklerle birlikte etkinleştirmek mümkündür (Barney & Delwyn, 2007,67).

Bir firmanın resmi raporlama yapısı genellikle organizasyon planlarında somutlaştırılır. Yönetim kontrol sistemleri, yöneticileri firmanın stratejilerine uyumlu davranması için resmi ve gayri resmi mekanizmaları aynı yelpazede buluşturur. Firmanın organizasyon şeması alt kademe çalışanlar tarafından bütçeleme ve raporlama faaliyetleri ve alınan önlemler hakkında üst yönetime bilgi veren resmi yönetim kontrollerini kapsar. Gayri resmi yönetim kontrolleri, firmanın kültürü ve birbirlerine davranışlarını izlemek için gönüllü çalışanlardan oluşabilir. Maaş politikaları, çalışanların firmanın belirlediği kurallara göre davranmalarına teşvik oluşturmak üzere yapılan ödemelerden oluşur (Barney& Hesterly, 2012,83)

Örneğin, Caterpillar yönetimi küresel resmi raporlama yapısını uygulayarak fırsat değerlendirmiş değildir. Caterpillar yönetimi küresel envanter, diğer kontrol sistemleri ve çalışanları için teşvik oluşturan ücret politikaları ile rekabet avantajına sahip olmuştur. Bu rekabet avantajı Caterpillar örgütünün özelliklerinden değil, küresel bir fırsat peşinde olmasından ya da küresel örgütsel formu benimsemesinden dolayı olmuştur (Barney, 1995,56).

Wal-Mart, Amerika Birleşik Devletleri'nde kırsal pazarlara erken giriş yaparak indirimli mağazacılık sektöründe, coğrafi avantajından yararlanarak rekabet avantajını sürdürmektedir. Ancak bu coğrafi avantajlardan yararlanması için uygun raporlama yapıları, kontrol sistemleri ve ücret politikaları uygulaması gerekmektedir. Ancak Wal- Mart örgüt yapısının bir bileşeni olan satın alma noktası envanter kontrol sisteminin, K-Mart tarafından taklit edilebilmesine rağmen rekabet avantajına neden olmamıştır. Bu envanter kontrol sisteminin stok çıkışları olasılığını azaltması, Wal-Mart'ın kırsal yerlerde kendine özgü sistemiyle avantajlı bir konum elde etmesini sağlamıştır (Barney & Delwyn, 2007,68).

Caterpillar ve Wal-Mart' bulundukları alanların uygun bir organizasyon yapısına sahip olması nedeniyle, kaynakları ve yetenekleri tam rekabet avantajı potansiyelini gerçekleştirmek için zemin oluşturmuştur. Ancak Xerox için durum

aynı olmamıştır. Bulunduğu yere uygunsuz bir organizasyon olması en kritik, değerli, nadir, pahalı taklit kaynakların ve yeteneklerin bazılarında tam yararlanamamıştır. 1960'larda ve 1970'lerin başında, Xerox çok yenilikçi teknoloji geliştirme araştırma çabalarının sayesinde birçok yatırım yapmıştır. Xerox, tek başına araştırma merkezi (Palo Alto Araştırma Merkezi-PARC) oluşturma ve orada çalışmak için son derece yaratıcı ve yenilikçi bilim adamları ve mühendislerden büyük bir grubu bir araya getirerek, araştırmalar başlatmıştır. Bu araştırma merkezinde bilim adamları ve mühendisler tarafından (kişisel bilgisayar, fare, Windows tip yazılım, lazer yazıcı, kağıtsız ofis, ethernet vb. gibi) geçmişe bakıldığında pazar potansiyeli çok büyük olan teknolojik yenilikler meydana getirilmiştir. Ancak Xerox bu kaynaklardan bulunduğu coğrafi konum, yöneticilerin üretilen teknolojik yeniliklerden haberdar olmaması, bir organizasyon yapısına sahip olmaması gibi nedenlerden dolayı rekabet avantajı elde edememiştir (Barney & Delwyn, 2007,68).

3.1.4.1. Örgüt Kültürü

Örgütsel kültüre yönelik önceki araştırmalar; bazı firma kültürlerinin bu özelliklere sahip olduğunu göstermektedir; dolayısıyla bu özelliklerin, sürekli rekabet avantajı kaynağı olabileceği ileri sürülmektedir (Barney ve Delwyn, 2007,85). Ancak araştırmalar, bu özelliklerin sürdürülebilir ve üstün firma performansı için gerekli, ancak tek başlarına yetersiz özellikler olarak görmektedir (Yılmaz, vd., 2009, 2471). Örgüt kültürü yazınında, kültürün firma performansı için ekonomik değere olumlu katkı sağlayabileceği yorumlanmaktadır (Barney & Delwyn, 2007,83). Ancak bu katkının her örgüt kültüründe mevcut olduğu anlamına gelmez. Bazı firmalarda, rekabet/operasyonel seçenekleri algılama ve bu seçeneklerin ihtiyaçları ile uyumlu seçeneklerin seçiminde örgüt kültürünün devre dışı bırakılması, örgüt kültürünün etkinliğini azaltabilir (Barney & Delwyn, 2007,85).

Örgüt kültürünün sürekli rekabet avantajı sağlaması için değerli, nadir ve taklit edilmesinin çok güç olması gereklidir. “Değerli” kültürün firmaya rekabet avantajı kazandırması için; ekonomik değer, yüksek satış, düşük maliyetler ve yüksek kar getirisi sağlayacak davranış göstermesi gereklidir. Sürdürülebilir rekabet avantajı ekonomik bir kavram olduğundan bu tür performanslar üretmek için

kültürün, olumlu ekonomik sonuçlarının olması gerekir. Nadir kültür, benzersiz özelliklere sahip olmalıdır. Taklit edilmesi güç bir örgütsel kültür, firmanın kendine özgü tarihsel geçmişi, inançları ve değerlerinden beslenen yapısal özelliğe sahiptir. Değerli, nadir ve taklit edilmesi güç olan kültüre sahip bir firma, sürekli rekabet avantajı elde edebilir iken, aynı zamanda benzersiz coğrafi avantajlara da sahip ise, bu durum firma performansına yol açabilir (bkz, Barney, 1991, 109).

Kotter ve Heskett'in 1987–1991 yıllarını kapsayan, örgüt kültürü ve firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasını kapsayan analiz sonuçları; *“örgüt kültürünün tek başına başarıyı temin etmediği, ancak örgütsel uyumu sağlamaya yönelik etkileri olduğu”* yönündedir. Kotter ve Heskett tarafından alınan bu sonuç, Denison'un (1984) kültür ve performans ilişkisine yönelik araştırma bulgularını (*“katılımcı ve iyi işyeri örgütlenmesine sahip örgütlerin buna sahip olmayanlara kıyasla daha iyi performans sergiledikleri”*) destekler nitelikteki benzer sonuçlara ulaştıkları görülmektedir (bkz. Karacaoğlu, 2006,99).

Hall (1993), iş başarısında maddi olmayan kaynakların etkisinin araştırıldığı (kalite standartları ve değişimi yönetme yeteneği) vaka çalışmasında; firma itibarı, ürün itibarı, çalışan deneyimi ve örgüt kültürünün anahtar faktörler olduğunu göstermiştir. Hall, bu tespiti ile 1992'deki çalışmasında elde ettiği benzer sonuçları desteklemiştir. Ayrıca iş başarısına katkısı ortaya çıkan örgüt kültürünün çeşitli yönlerinin de (kalite algısı, hizmet algısı, değişim, yenilik yeteneği, ekip çalışma becerisi, yönetim yeteneği ve katılımcı yönetim tarzı) tespiti yapılmıştır (Robinson, 2008, 32) .

Yüksek performanslı firmaların yöneticileri, yeniliği destekleyen bir örgüt kültürü yerleştirmekle daha ilgilidir. Küçük firmalarda değişime karşı direnç, yönetim kalitesizliği, deneyim eksikliği ve kaynak yetersizliği sorunları vardır. Örgüt kültürünün etkin yönetimi, kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacaktır; bununla birlikte belirli norm ve değerler hakkında yöneticilerde zihinsel yetenek olmalıdır (bkz. Singh. at all, 2008,529-530).

3.1.4.2. Güven ve Güvenilirlik

Örgütsel ortamın son yıllarda önemli ölçüde değişime uğraması, belirsizlik ve karmaşıklık gibi tekeldi gücün ekonomik sömürüye dayanan rekabet avantajı, geleneksel kaynakların rolünü azaltmıştır. Örneğin teknolojik bilgi sürdürülebilir rekabet avantajı olarak kritik bir kaynak iken, yapılan araştırmada 43 ülkenin kilit paydaşları arasında güven oluşturulması yeteneğinin, firma başarısında oldukça kritik düzeyde olduğu görülmüştür. İş dergilerinde kurumsal itibar, iş birliği yeteneği ve iş güveni hakkında endişelerin artması için sayısız örnekler vardır (Blomqvist & Seppanen, 2003,2).

Örneğin Enron, Worlcom vb. gibi, etik olmayan iş davranışı modelleri, kamuda büyük çapta gündeme gelmiştir. Böylece küresel iş ağı ortamında güven konusunda yaşanan güven kırılmalılığı büyük hasarlara neden olabilmektedir (Blomqvist & Seppanen, 2003, aynı yer). Nitekim birçok araştırmacı güven ve iş etiği kavramlarının birbirlerine sıkı sıkıya bağlı olduğunu, diğeri bir deyişle biri olmadan diğeri olamayacağını vurgulamışlardır (Kalemci, 2013,57).

1990 ortalarından bu yana “güven rolü” akademisyenler arasında büyük ilgi görmüştür. Güven, firmalar arasındaki işbirliğinde önemli bir konu ve tedarikçi ilişkileri ve ayrıca güven sürdürülebilir rekabet avantajı için örtülü değil açık kaynak olarak görülmüştür (Blomqvist & Seppanen, 2003,2).

Örgüt kuramında 1980 ve 1990 yıllarında farklı bir anlayış getiren kolektif hareket olgusu, daha sonraları iktisat temelli kuramlar olarak anılmıştır. Bu iktisat temelli örgüt yaklaşımlarında işlem maliyeti kuramı örgütün iç işleyişinin verimliliğine odaklanmıştır. İşlem maliyetinin temeli, işlem maliyetlerini asgari düzeye indiren yönetim mekanizmalarına dayanmaktadır. Bu maliyetler büyük ölçüde insan doğası ile ilişkilendirilerek, insan doğasını anlayanın ve kontrol etmenin maliyetleri düşürmek bakımından önemli bir unsur kabul edilmiştir. Bu açıdan işlem maliyetleri kuramında insan davranışları ile ilgili “fırsatçılık” ve “sınırlı akılcılık” olmak üzere iki varsayım öne sürülmüştür. Fırsatçılık bireylerin kendi çıkarlarını gözeterek sözleşmeler gibi ekonomik işlemlerde bilginin tam veya doğru aktarılmasını içermektedir. Fırsatçı tanımında bireylerin çıkarları uğruna

kurnazlık yaptıklarını ve herhangi bir olumsuz durumda sözlerine sadık kalmadıkları belirtilmiştir. İşlem maliyeti kuramının temel davranışsal varsayımı güven ve iş ahlakı kavramlarının birbiriyle sıkı sıkıya bağlı olduğunu vurgulanmıştır. Bu kuramın tanımlanmasında “piyasa” ve hiyerarşi” olmak üzere ve “yönetişim mekanizmaları” olarak adlandırılan iki araç belirlenmiştir. “Piyasa” genel olarak fiyat, rekabet ve tarafların mübadelede hak ve sorumlulukların sözleşme yoluyla ifadesi; “hiyerarşi” ise üçüncü bir “tarafın” (yönetici) denetiminde mübadele taraflarının bir araya getirilmesidir (bkz. Kalemci, 2013, 56).

Barney ve Delwyn (2007), güven konusunda davranışsal ve ekonomik odaklı araştırmacılar arasında varsayım ve yöntemler hakkında farklı yaklaşımların olduğunu belirtmişlerdir. Bu farklılıklar araştırmalarda kendini göstermekte, ancak mübadelede güvenin rolü daha da açık görünmektedir. Yazarlar, davranışsal araştırmacıların; genellikle ekonomik modelleri eleştirdiklerini, mübadele ortaklarının güvenilmez ve fırsatçı davrandıkları konusunda varsayımda bulunduklarını ancak ekonomik analizlerin bu araştırmacıları memnun edebileceğini savunmuşlardır.

Ortakların kendi çıkarları için fırsatçı davranmalarının yasal sözleşmeyle korunabileceğini ve güvenilir bir şekilde davranmalarının sağlanabileceği vurgulanmaktadır (Barney & Hansen, 1994,175). Diğer taraftan işlem maliyeti kuramı bütün ekonomik aktörlerin her zaman fırsatçı olduklarını varsaymaz, bunun yerine, bazılarının fırsatçı yaklaşımları olduğunu ve kimlerin fırsatçı olmadığını ayırımının ise maliyetli olacağını varsayar (Kalemci, 2013,61).

Williamson’a (1985,47) göre fırsatçılık, yalan söylemeyi, çalmayı ve aldatmayı içermekle birlikte aslında temel olarak, sözleşmeler gibi ekonomik işlemlerde bilinçli hesaplar içerisinde bilginin tam ve doğru aktarılmamasıdır (Kalemci, 2013,59). Park ve Lee, (2014,155) araştırmalarında, bağımlılık ve güveni bilgi sistemleri projelerinde çalışmışlar, bilgi paylaşımı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu doğrulamışlardır. Taraflar arasındaki kaliteli ilişkilerin kurulması bakımından bağımlılık ve güvenin sosyal mübadele kuramı temelinde önemli olduğu bulunmuştur. Özellikle, servis sağlayıcı ve müşteri arasındaki güven ve bağımlılığın

olduğu mübadele ilişkisinde, başarı ve karşılıklı yarar, motivasyon merkezi faktörler olarak öne sürülmüştür.

Örgütler arasında mübadele sözleşmeleri, bir takım problemleri de beraberinde getirmektedir. *“Sözleşmeler gerçekleştirilmesi gereken yükümlülüklerin ve sorumlulukların ayrıntılı tanımını, performansı izleme ve çatışmaların çözümü ile ilgili prosedürleri ve teslimi gereken tüm çıktıların ayrıntılarını içeren karmaşık bir dokümandır”* (Yenidoğan, 2014, 6065). Ancak belirsizliğin ve karmaşıklığın olduğu çevresel koşullarda, sözleşme tasarımı da çevreyi yansıtan bir özellik göstermektedir. Bu nedenle sözleşme tasarımının (eksiksizliği, karmaşıklığı veya her ikisinden birisi olabilir) yeni koşullara göre düzenlenmesini gerekmektedir. *“Araştırmacılar Sözleşmenin karmaşıklık/eksiksizlik derecesini; işlem maliyeti kuramı, ilişkisel yönetim bakış açısı, kurumsal kuram, kaynak temelli bakış açısı, kaynak bağımlılığı kuramı, örgütsel yetenekler bakış açısı, örgütsel ekoloji yaklaşımı, asil-vekil kuramı ve mülkiyet hakları gibi kuramlarla birlikte açıklamaya çalışmışlardır”* (bkz.Yenidoğan, 2014, 6065).

Güvenin Tanımlanması ve Güvenilirlik

Güven konusunda literatürde sayısız tanımlar sunulmuştur. Barney ve Delwyn, 2007, 96) güven başlıklı yazılarında, Sabel’in tanımında güveni (1993 1133), bir değişim için hiçbir partinin, diğerinin zayıflıklarından istifade etmeyeceği karşılıklı güven olarak aktarmışlardır.

Güven, psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, iş ahlakı ve yönetim gibi alanların çalışma konusu olmuştur. Gambetta (1988, 219) güvenin tanımını “bireyin diğerlerinin eyleminden zarar yerine yarar beklentisinin olması” şeklinde yapmıştır (Kalemci, 2013,62). Mayer ve diğerleri (1995) güveni; “bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği” olarak tanımlamıştır (Demircan, 2003, 140).

Bir mübadelede taraflar farklı şekillerde savunmasız olabilirler. Örneğin; Bir mübadelede sınırlı bilgiye dayalı piyasalarla ilgili, bir tarafın kaynak ve varlıkların kalitesini değerlendirmekte, karşı tarafı istediği doğrultuda yönlendirmesi, yani bilgi asimetrisinin ters seçime neden olabilmesidir. Bu konu Akerlof (1970) limon

piyasası ile ilgili klasik analize dayanır. *George Akerlof (1970) bilgi asimetrisini ve bundan kaynaklanan ters seçim problemini, ikinci el piyasasındaki durum ile açıklamıştır.* Taraflardan birinin yeterli bilgiye sahip olmaması olarak tanımlanan bilgi asimetrisi, ters seçim ve ahlaki tehlike gibi iki temel sorunun ortaya çıkmasına neden olur (Fidan, 2011,42).

Güvenilirlik: Sabel'in tanımına göre (Barney ve Hansen, 1994,172); Bir mübadele ilişkisinde, ortağın güvenilir olma durumu başka bir ifade ile diğer bireylerin kişisel özellikleri açısından sahip olduğu güvenilirlik düzeyini ifade eder (Demircan, 2003, 141). Güvene layık bir ortak, mübadele açıklarından yararlanmaya çalışmayan birisidir. Güven, mübadele ortakları arasındaki bir nitelik iken; güvenilirlik mübadeledeki ortakların kişisel niteliğidir. Güven, bir çok yönden fırsatçı davranışın tersidir. Bir firmanın eylemlerinde mübadele açıklarından yararlanma eylemlerinde fırsatçılık vardır (Barney & Hansen, 1994, 172). Burada ahlaki çöküntü kavramı altında bireylerin fırsatçı olabilmesi yatar (Kalemci, 2013,41).

Sonuç olarak; güvenli bir ekonomik mübadele güven, rekabet avantajı kaynağı olabilir. Ancak borsalarda güven her zaman rekabet avantajı kaynağı değildir (Barney & Delwyn, 2007).

3.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Performans

Stratejik yönetim içinde bulunan çeşitli kuramlar temelde firmalar arasındaki performans farklılıklarını ve sürdürülebilir rekabet avantajı yollarını ve firma performansını açıklığa kavuşturmayı hedeflemişlerdir. Kaynak temelli yaklaşımın ortaya çıkması ile firmanın sürdürülebilir performansı, dış etkenlerden çok iç faktörlere ve değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen stratejik kaynaklara dayandırılmıştır. Örneğin, örtük bilgi, örgüt kültürü, itibar vb. gibi kaynakların bazıları görünmeyen kaynaklar olarak savunulmuştur. Bu tür temel kaynaklar firmanın büyümesi için yön gösteren kaynaklardır (Peteraf, 1993, 180). Özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı anahtarı olan bu kaynakların taklit edilmesinin çok büyük engeller taşıması görünmez kaynaklar niteliğinden dolayıdır (Nothnagel, 2008,6). Bu kaynakların taklit edilmesini engelleyen dört unsur vardır; a) nedensel belirsizlik, b) sosyal karmaşıklık, c) eşsiz tarihsel koşullar ve d) yol bağımlılıktır

(Michalisin & Karau, 2004, 127). Örneğin rakipler, kurum kültürü ve kaynak temelli avantajlar açısından “nedensel belirsizlik” olduğunda, bir firmanın performansını nasıl geliştirdiğini tespit edemezler. Çünkü bunda benzersiz yeteneklerin rolü vardır (Michalisin & Karau, 2004, aynı yer). İtami bir firmanın büyümesi ve gelişmesi için bu tür görünmez varlıkların, rekabet gücünün gerçek anahtarı olduğu düşüncesiyle, kullanılmasını önermiştir (Barney & Delwyn, 2007,20).

Bazı yazarlar, bir firma tarafından kontrol edilebilir bilginin en önemli üstün performans kaynağı olduğunu ve bu yaklaşımla “bilgi temelli kuramın” geliştirildiğini ileri sürmüşlerdir (bkz, örneğin, Grant 1996; Liebeskind 1996; Spender ve Hibe 1996; Barney & Delwyn, 2007, 22). Böylece, stratejik yönetim literatüründe “kaynak tabanlı üstün performans kuramları”, “üstün firma performans yeteneği”, “üstün performans dinamik yetenek”, “üstün performans yetkinlik”, ve “üstün performans bilgi tabanlı” kuramların savunucuları vardır (Barney & Delwyn, 2007,23).

Sürdürülebilir rekabet avantajı, rekabet avantajından farklı bir kavramdır. KTB çerçevesinde; Barney (1991), bir firmanın sektörde farklılık yaratarak başarılı bir ekonomik değer yaratma stratejisine sahip olduğunda, mevcut ya da potansiyel rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edeceğini ifade etmektedir. Barney (1991), bu tanımı iki koşula bağlamıştır. Birincisi, firma sadece kendi sektöründe karşı karşıya faaliyette olduğu mevcut rakiplere karşı rekabetçi bir pozisyona odaklanmış değildir. Barney ve Delwyn (2007), firmanın aynı zamanda gelecekteki bir tarihte sanayiye girecek potansiyel rakiplere karşı da hazır olması gerektiğinin varsayıldığını belirtmektedirler.

İkincisi sürekli rekabet avantajı tanımında, bir firmanın rekabetçi bir avantaja sahip olmasının belirli bir takvim süresine bağlı olmadığı belirtilmektedir. Bazı araştırmacılar ise sürekli rekabet avantajının uzun bir dönemde oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Jacobsen, 1988; Porter, 1985). Barney (1991,103) rekabet avantajının uzun bir dönemde oluştuğu düşüncesine katılmamakta, bu varsayımın önemli bir araştırma konusu olduğunu konusu olduğunu belirtmektedir. Porter (1985,11) ise, sektörde ortalamanın üzerinde “*performans göstermek için izlenebilecek genel*

rekabet stratejilerini açıklarken,” “uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın temeli sürdürülebilir rekabet avantajıdır” ifadesiyle, “sürdürülebilirliği” açıkça uzun bir takvim zamanına bağlamaktadır (Seviçin, 2009,172).

Barney (1991, 103) rekabet avantajı varlığını takvim süresine değil, potansiyel rakiplerin yetersizliğinin sürekli rekabet avantajına neden olabileceğine, ancak bu avantajın sonsuza kadar sürmeyeceğini ifade etmiştir. Bir sektörün ekonomik yapısında beklenmedik değişikliklerin olduğu bir anda, firma için sürekli rekabet avantajı olan değerli kaynaklar özelliklerini kaybedebilir. Dolayısıyla "Schumpeteryan Şoklar" olarak adlandırılan sektörün yapısı içerisinde, (Barney, 1986c; Rumelt & Wensley, 1981; Schumpeter;1934, 1950) firmanın kaynaklarından hangilerinin nitelikli olduğu yönünde yeniden tanımlanması gerektiği savunulmuştur (Barney, 1991,102).

Porter (1980, 1985) ise, uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için firmaların, sektördeki rakiplerine karşı en düşük maliyetle üretim yapabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeteneklerin “*maliyet liderliği ya da yenilikçilik, yüksek teknolojik uygulamalar, kullanım kolaylığı, prestij sağlama, kalite ve güven gibi ayırt edici unsurları ön plana çıkararak, benzersiz ürün*” ve hizmet sunulmasını ifade eden “farklılaştırma stratejisi” uygulamalarını savunmuştur. Böylece firmalar belirledikleri stratejiler ile endüstri yapısını cazibesini olumlu ya da olumsuz etkilemekte etkili olabileceklerdir (Kamaşak & Yozgat, 2013, 118).

Barney ve Delwyn (2007) tarafından açıklanan, “rekabet avantajı” ve “sürekli rekabet avantajı” tanımlarının yanı sıra, kaynak temelli kuram da bir başka tartışılan bağımlı değişken “ekonomik ranttır”. Firmalar edindikleri kaynaklar ile daha fazla değer oluşturduğunda ekonomik rant elde ederler. Ancak bir firma rakip firmalardan farklı değer yaratan stratejileri uygulayarak, rekabet avantajı kazanabilir. KTB, son zamanlarda rekabet avantajı ve rant kuramı üzerine yoğunlaşmıştır. Peteraf ve Barney (2003), “*bir firmanın rekabet avantajı büyük ölçüde rant, karlılık, pazar payı ve diğer ilgili sonuçlar açısından rakiplerine karşı firmanın performansıdır*” olarak ifade etmiştir. Buna göre genel üstün performans sonuçlarını yakalamak amacıyla

rantlar uygun bir bağımlı değişken gibi görülmektedir. Genel olarak kaynaklara dayandırılan rantlar her zaman kıtlığın bir ürünü olmakla birlikte, sürekliliğini, taklit edilebilme (imitability) boyutu belirler. Kalıcı rantlar, kıt kaynağın taklit engellerine veya sabit ya da yarı-sabit kaynaklara bağlıdır (Nothnagel, 2008,32).

3.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Performans İlişkisi

Barney ve Delwyn (2007), bir firmanın yetenekleri ve performansı arasındaki ilişkiyi iki varsayıma dayandırmıştır. Yazarlara göre, KTB rekabet avantajı kaynakları, bulunduğu sektör veya grup içerisinde heterojen varsayar. İkincisi firma kaynakları mükemmel homojen ve mobil olduğunda sürekli rekabet avantajı olasılığı taşımaktadır. Bu varsayımın temelinde yatan düşünce üretim firmaları arasında (farklılığın) heterojenliğin olmasıdır (Barney, 1991). Bu durum farklı seviyelerde kullanılan üretim faktörlerini de açıklayabilir. Çünkü verimlilik açısından bazıları diğerlerinden daha üstündür. Bu tür kaynaklara sahip firmalar ekonomik üretim ve / veya müşteri talebini daha iyi karşılayabilmektedir.

Firmalar heterojen yetenekleri ile en azından pazarda başa-baş rekabet edebileceklerdir. Buna göre, farklı düzeylerdeki verimlilik performansları kaynaklara dayandırılır (yani daha yüksek getiri) ve rant olarak tanımlanır (Peteraf, 1993, 180). Ancak verimlilik performansının sürdürülebilir rekabet avantajı olması için, yenilikçi stratejilerle beslenmesi gerekmektedir (Altuntuğ, 2007, 151). Bu anlamda verimlilik, teknolojik bilgiye ve deneyime ne ölçüde yaklaşıldığının bir göstergesi olmaktadır.

Örneğin, Wright ve arkadaşları (1994), ortalama bilişsel yeteneği en üst düzeyde elde eden firmaların rekabette (ve muhtemelen sürdürülebilir) avantajı olabileceğini savunmuşlardır (Barney & Arıkan, 2001, 131). Penrose (1959), firmaların büyüme aşamalarının anlatıldığı eserinde, firmaların sadece yönetsel birimlerden oluşmadığını, *“verimli kaynakların etkin idaresi ve koordinasyonunun sağlandığı çok daha karmaşık organizasyonlar olarak tanımlamakta ve bu etkin idare ve koordinasyonun firma içerisindeki beşeri yetenekler tarafından gerçekleştirildiğini savunmaktadır”* (Kamaşak & Yozgat, 2013,118).

Barney ve Delwyn (2007) ortak yayınladıkları eserde, rekabet avantajı oluşturma ve sürekliliğinin sağlanmasında temel stratejilerin, bir firmanın

rakiplerinden daha fazla ekonomik değer yaratma yeteneğine bağlı olduğunu ve ikinci olarak, farklılaşma yoluyla daha üstün fayda üretebileceğini ve / veya maliyet tasarrufu sağlayabileceğini belirtmektedirler. Değer yaratmanın temelinde kaynaklara erişme, dağıtma, değiştirme ve bir araya getirme yeteneğinin yattığı öne sürölmektedir (bkz. Barney ve Delwyn 2007). Bu nedenle değer yaratma, kaynakların birleştirilmesi ve firmalar arasındaki birleşimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Valentina & Passiante., 2012,102). Farklılaştırma stratejisi firmanın imajını ve ürün kalitesini artıracak her türlü iyileştirme ve yenilikçiliği kapsamaktadır (Karacaoğlu, 2006, 100).

Firmaların, başarılı bir rekabet stratejisinde müşteri odaklı yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir. Firmalar üstün performans için, maliyet faktörlerini özel önlemler içine alarak müşteri hizmetlerine yönelik misyon geliştirmekte; bu anlamda firma çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri bu misyonda yer alan temel bileşenler olmaktadır. Bu stratejiyi benimsemiş firmalar hem maddi, hem de maddi olmayan kaynak ve yeteneklerini iç ve dış dinamiklere uyumlaştırmaya odaklanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların iş ve yaşam kalitesinin arttırılmasının, firmanın performansını arttırmada hayati önem taşıdığı ve böylece mükemmel yönetim özelliklerine ve güçlü bir kültüre sahip oldukları işaret edilmektedir.

Müşteriler ve tedarikçiler arasında firmaların olumlu itibarı da literatürde (Porter 1980) rekabet avantajı kaynağı olarak anılmıştır. Barney ve Arıkan (2001) çalışmalarında, bir firmanın olumlu bir itibar gelişiminin genellikle özel, zor yinelenen tarihsel sürece bağlı olduğunu ve taklit edilmesini, “çok güç olması” koşuluna bağlamışlardır. Buna ek olarak, olumlu bir itibara sahip firmalar ve hissedarları arasındaki gayri resmi ilişkilerin sosyal karmaşıklık içermesi, taklit edilmesini güçleştirmektedir. Bu özelliklere sahip firmaların uzun vadeli sözleşmeler ve teminat yoluyla müşteriler ve tedarikçilere daha fazla güven sağladıkları ileri sürölmüştür.

Sürdürülebilir rekabet avantajı için daha büyük bir potansiyel ancak, firmaya özgü yetenekler yatırımdan kaynaklanmaktadır. Çünkü bu yetenekler rakipleri

tarafından kolayca taklit edilemeyen, sürekli rekabet avantajı yetenekleridir. Firma içerisinde organizasyona özgü yetenek tabanı geliştirmek ve firmaya özgü prosedürleri gerçekleştirmek, çalışanların eğitim ve gelişmelerine yatırım yaparak gerçekleştirilebilir. Aslında, örgütsel merkezi öğrenme kavramı, firma boyunca örtük bilgi (yani firmaya özgü bilgi) geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sürecidir (Barney&Arıkan 2001,131). Bu yatırımlar firmanın büyüme ve gelişmesi için çalışanlara fırsat sağlarken, diğer taraftan firmaya özgü yeteneklerin gerçekleşmesi, kar sağlayabilir (Barney & Arıkan, 2001, aynı yer). Bunun bir sonucu olarak örgüt üyeleri, organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmaya motive edildiği ölçüde, bilgi ve becerileri, potansiyel avantajı gerçek performansa çevirebilir (Gottschalg & Zollo, 2007,418).

Nelson ve Winter’ın evrimsel ekonomi alanındaki “varyasyon, seçimi ve tutma” temel süreçlerinin etkisini inceledikleri çalışmada; en etkili ve verimli rutinlere sahip firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturduğunu, bu tür rutinleri terk etmiş veya değiştirmiş olan bir firmanın uzun vadede hayatta kalmasının mümkün olamayacağını savunmuşlardır. Bu anlamda, firma içinde rutin oluşturma performansı onun hayatta kalmasını sağlar ve böylece “rutin tutma” mekanizması meydana gelir. Nelson ve Winter’a göre, rutinler firma kaynak ve yeteneklerine bir örnektir ve rekabet avantajı oluşturmak için, kendi kaynak ve yeteneklerini kullanmayı, firmanın yeteneği olarak tanımlamışlardır (Barney., 2001,146).

Sürekli rekabet avantajı ekonomik kavram olduğundan, bu tür bir performans oluşturmak için organizasyon kültürünün de ekonomik sonuçları olmalıdır. Organizasyon kültürünün sürekli rekabet avantajı sağlaması değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve yaygın olmayan nitelik ve özelliklere sahip olmasıdır. Dell, IBM, McDonald ve Southwest Airlines gibi firmaların sürekli üstün performans göstermelerine, kendi örgütsel kültürlerinin bir yansıması olabilir (Barney & Delwyn, 2007,92).

İnsan kaynakları ve finansal performans arasında ilişki açısından daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. Ancak insan kaynakları uygulamalarında,

firmanın finansal performansına olumsuz etkilerine yönelik olarak; aşırı maliyetli ve düşük kalitede ürün teslimi ve sunulan hizmetlerin kalite ve verimliliği açısından değerlendirilmesi öngörülmektedir. Firmaların IT (IT teknolojik kaynaklar başlığı altında ayrıntılı anlatılmıştır) yatırımlarının ve çevresel faktörlerin finansal performans üzerinde güçlü ve olumlu etkisi olduğu savunulmaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel öğrenmenin, IT yeterliliği etkilerine aracılık etmesi bakımından önemli rol üstlendiği belirtilmektedir. Sonuç olarak firmaların diğer nitelikleriyle de sürekli avantajlar üretebilmesi mümkündür. Bir sektörde firmaların tümü, farklı rekabet avantajlarına dayalı olarak sürekli üstün finansal performans elde edebilirler (bkz. Barney & Arıkan, 2001).

3.2.2. Performans Ölçüm Modeli Olarak Balanced Scorecard

1990 yılında Nolan Norton Enstitüsü desteğinde gerçekleştirilen (Önemli, 2010,40) bu model, akademik araştırmacılar ve yöneticiler için mevcut geleneksel performans ölçüm sistemlerinin yetersiz kalması nedeniyle geliştirilmiştir. “*Bu araştırmada Nolan Norton’un başkanı David Norton, araştırma lideri Robert Kaplan ise akademik danışman olarak görev yapmıştır*” (Önemli, 2010, aynı yer). On iki lider firma ile bir yıl süren araştırma projesi sırasında performans ölçümü ile ilgili bir dizi önlemler geliştirilmiş eylem planları hazırlanmıştır (Kaplan & Norton, 1992,71).

Balanced Scorecard Modelinin Türkçe’de tanımının “dengeli performans değerlendirme veya denge kontrol paneli” olarak kullanıldığı görülmektedir. “*Scorecard terimi firma performansının gösterildiği “karne” veya “tablo” anlamına gelmektedir*” (Tunçer, 2006, 43). “*Bu model, firma stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır*” (Önemli, 2010,41).

Birçok şirket “Balanced Scorecard Modelini” benimsemiştir (Kaplan & Norton, 1992,71). 1996 yılında kitaplaştırılan “Balanced Scorecard” adlı eser yöntemin genel kabul görmesiyle, Kaplan ve Norton, 2001 yılında yayınlanan makalede modelin, aslında “stratejik yönetim modeli” olarak tanımlanması

gerektiğini ifade etmişlerdir (Önemli, 2010,40). Balanced Scorecard Modeli; “*Kalite Güvencesi, Toplam Kalite, Müşteri Odaklı Üretim ve Organizasyon, Değişim Yönetimi, Süreç Yönetimi, Rekabet Yönetimi gibi yönetim yaklaşımlarından etkilenecek, bir stratejik yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır*” (Tunçer, 2006,41). Model, geçmişteki olaylara ait bilgileri içeren finansal ölçüleri aynen korurken, finansal olmayan ölçüleri de dikkate alarak organizasyonlara üstün, rekabetçi bir yönetim sistemi sağlamaktadır (Tunçer, 2006,16).

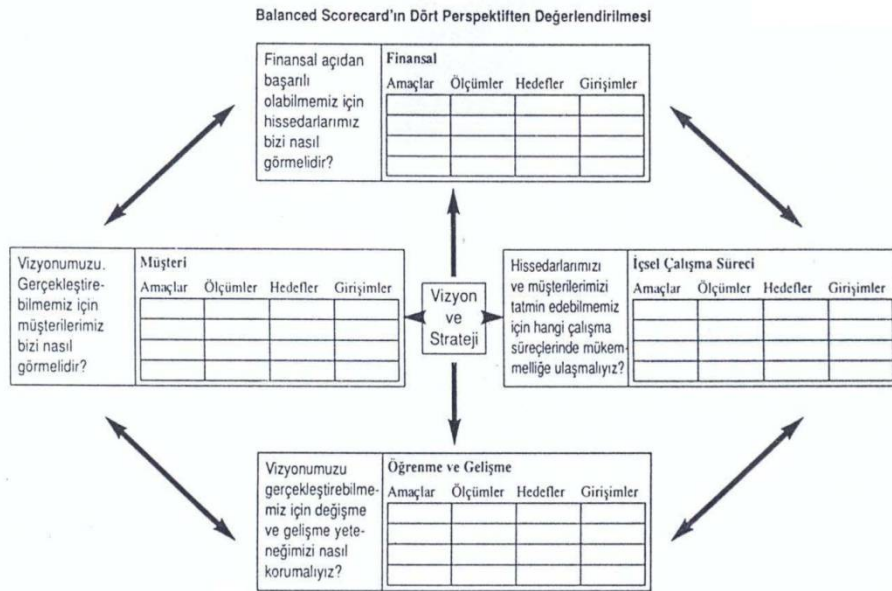
Kaplan ve Norton (1996), firmaların bilgiye dayanmakta olduğunu savunmaktadırlar. Dünya çapında firmaların bilgiye dayalı bir rekabete kendilerini dönüştürmek gibi, maddi olmayan duran varlıklarından yararlanmak, yatırım ve fiziksel varlıklarını yönetmek için, kendi yeteneklerinin çok daha belirleyici olduğuna odaklanılmıştır. Yazarlara göre, bu değişimin tanınması Balanced Scorecard Modelini ortaya çıkarmıştır. Model, müşteriler, içsel süreçler, öğrenme ve büyüme performans ölçüm kriterleri ile geleneksel finansal önlemleri üç açıdan desteklemiştir. Bu nedenle model, firmaların finansal sonuçlarını “*takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüyebilmek için ihtiyaç duydukları kapasite ve maddi olmayan kıymetlerdeki gelişimi de gözlemlemelerine olanak sağlamaktadır*” (Önemli, 2010, 41).

Balanced Scorecard Modeli, kısa vadeli eylemler ile uzun vadeli stratejik hedefleri ilişkilendirmek için dört yeni yönetim süreçlerinin görülmesini sağlamaktadır. Birinci süreç, yöneticilerin organizasyonun vizyon ve stratejisi etrafında fikir birliği oluşturmaya yardımcı olur (Kaplan & Norton, 1996,3). “*Firma performansının sadece finansal performans ölçütlerini değil, aynı zamanda uzun vadeli performansına etki edecek müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik gibi finansal olmayan performans ölçütlerini de kapsamaktadır*” (Önemli, 2010,13).

İkinci süreçte, yöneticiler organizasyonun alt ve üst departmanlarına stratejik hedeflerin iletimini sağlar. Böylece organizasyonun her düzeyinde, firmanın ileriye dönük finansal performansını artıracak stratejik hedeflerin değerlendirilmesi yapılır; departmanlar ve bireylerin hem kısa ve hem de uzun vadeli mali hedeflere teşvik edilmesi sağlanır.

Üçüncü “içsel süreçler” ve finansal planların firmaya uyumunu ve planların, hedef belirleme işlemlerinin, firmaların hedeflerinin uzun dönemli sonuçlarını miktar olarak ifade etmelerini sağlamaktır. İçsel süreçler, firmaların hedeflerine “ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımlarına ve kaynak sağlamalarına olanak tanımaktadır. İçsel süreçler kurumsal karnede yer alan maddi ve maddi olmayan ölçüler için kısa dönemli unsurların belirlenmesini sağlamaktadır” (Tunçer, 2006,47).

Dördüncü geri bildirim ve öğrenme süreci, firmaların stratejik öğrenme kapasitelerini belirlemeye yöneliktir. Stratejik geribildirim ve örgütsel öğrenme sürecinin arttırılmasının, yöneticiler düzeyinde “kurumsal öğrenme yeteneği” sağladığı belirtilmektedir. “Model ile yönetim kurulu üyeleri firmanın, müşteriler, firma içi süreçler ve yenilikler, çalışanlar, sistem ve uygulamalar gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığını, geçmişte elde edilen sonuçlarla birlikte gelecekle ilgili beklentilerinde olumlu fark olup olmadığını izleyebilmektedirler” (Tunçer, 2006, 48).



Şekil 6. Kurumsal Karnenin (Balanced Scorecard) Dört Boyutu

Kaynak: Atılım Üniv. SBE İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Aybilge Önemli'nin “Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri” adlı yüksek lisans tezinden alıntılanmıştır (2010, s.42).

Balance Scorecard Modelinin Boyutları

Kaplan ve Norton (1992), modelde dört temel soruya cevap vermektedir:

- a) Müşteriler bizi nasıl görüyor? (Müşteri boyutu)
- b) Başarı için ne gerekir? (İçsel süreçler boyutu)
- c) Değer yaratmayı geliştirebilir miyiz? (Yenilik ve öğrenme boyutu)
- d) Hissedarlara nasıl görünüyoruz? (Finansal boyut)

Bu dört boyut yöneticilere bilgi verirken, Balanced Scorecard Modeli kullanılan önlemlerin sayısını azaltarak bilgi yüklemesini en aza indirir. Model ilk olarak; bir firmanın rekabet gündeminin görünüşte farklı birçok unsurlarını tek bir yönetim raporunda bir araya getirmiştir. Müşteri odaklı çalışmayı, tepki süresini kısaltarak kalitesinin iyileştirilmesini, ekip çalışmasını, yeni ürün tanıtımı süresini azaltarak uzun vadede yönetmeyi vurgulamıştır. İkinci, üst düzey yöneticileri tüm operasyonel tedbirleri dikkate almalarını zorlayarak, bir alandaki iyileştirmenin, diğer neyin pahasına elde edilmiş olup olmadığını görmelerini sağlamıştır (Kaplan & Norton, 1992,73).

Müşteri Boyutu

Müşteri boyutunda finansal boyuttaki hedeflere yönelik uygulamalarda kullanılacak performans ölçütleri belirlenmektedir. “*Müşteri boyutunda belirlenecek performans ölçütlerinin, finansal boyuttaki hedefleri destekleyecek nitelikteki ölçütler arasından seçilmesi yöntemin başarısını etkilemektedir. Çünkü, McAdam ve Walker’a göre Balanced Scorecard Modeli müşteri memnuniyetine odaklanarak karlılığı arttırmayı hedeflemektedir*” (Tunçer, 2006,54). Balanced Scorecard modeli müşteri endişelerine yönelik, zaman, kalite, hizmet performansı ve maliyet faktörlerini özel önlemler içine alarak “müşteri hizmetleri genel misyonu” haline getirmek istemektedir. Model, müşteri boyutu ölçümlerinde; a) müşteri tatmini, b) müşteri devamlılığı, c) müşteri kazanımı, d) müşteri karlılığı, e) pazar payı olarak odaklanmıştır (Önemli, 2010,58). Müşteri boyutu, firmanın mevcut ürün veya hizmetlerini müşteriye hedeflenen zamanda teslimine, yeni ürün için hedeflenen zamanda ve pazarda temsil edilmesine veya tanıtım aşamasında ne kadar ürün getirilmesine ve süresine odaklanır. Müşteri tarafından algılanan ve ölçülen kalite

gelen ürünlerin kusur seviyesini ölçer. Kalite aynı zamanda, firmanın teslimat tahminlerinin doğruluğunu ölçmek olarak tanımlanabilir (Kaplan & Norton, 1992,74).

İçsel Süreçler Boyutu

Firmaların müşterilerinin beklentilerini yerine getirmesi için içsel süreçlerde ne yapması gerektiğinin tanımlanması gereklidir. İçsel süreçler organizasyon genelinde mükemmel müşteri performansına yönelik eylemler ve kararlardan oluşturulmuştur. Yöneticilerin de, bu amaca yönelik olarak iç operasyonlara odaklanması gerekir (Kaplan & Norton, 1992,74). Buna göre firmanın, hedeflenen pazardaki müşterileri kazanma ve korumaya yönelik önlemler sunmasını ve hissedarların yüksek finansal kar beklentilerinin karşılanmasını sağlar (Uygur, 2009,151). Balanced Scorecard modelinde iç önlemler müşteriler üzerinde olumlu etkiye sahip iş süreçlerinden kaynaklanıyor olmalıdır. Firmaların geliştirdiği operasyonel tedbirlerin anahtarı olarak içsel süreçlerde, döngü süresi, kalite, verimlilik ve maliyet hedeflerine ulaşmak için yöneticilerin çalışanların eylemlerinden etkilenen önlemleri tasarlaması gerekir. Firmalar sürekli pazar liderliğini sağlamak için gerekli teknolojileri temel yetkinlikleri, tanımlamak ve ölçmek için çalışmalıdır (Kaplan & Norton, 1992, 75).

Yenilik ve Öğrenme Boyutu

Balanced Scorecard, müşteriye yönelik içsel iş süreci önlemlerinde firmanın rekabette başarısı için gördüğü en önemli karakteristikleri belirler. Ancak yoğun küresel rekabette başarı için hedeflerin sürekli değişmesi firmaların, mevcut ürün ve süreçleri daha yararlı hale getirme ve yeni ürünler ortaya çıkarma yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bir organizasyon yenilik geliştirme, öğrenme ve sürekli çalışma, verimliliğini artırma yeteneği sayesinde yeni pazarlar, gelir artışları ve kar marjına sahip olabilir; böylece kısa vadeli büyüme ve hissedar değer artışı sağlayabilir. Bu nedenle bazı firmalar, ürün ve süreç iyileştirme önlemlerine ek olarak mevcut süreçler için özel iyileştirme hedeflerine odaklanmaktadır (Kaplan & Norton, 1992,76).

Finansal Boyut

Finansal performans ölçütleri firmanın stratejilerini uygulama ve yürütmenin temel gelişimine katkısı olup olmadığını göstermektedir. Burada finansal hedef, karlılık, büyüme ve hissedar değerini artırmak olmalıdır (Kaplan & Norton, 1992,77). *Balanced Scorecard Modeli” dışında da sıkça kullanılan bu ölçüler daha çok organizasyonun kısa vadedeki başarısının göstergesidirler. Bu ölçütleri kullanmada modelin klasik kontrol sistemlerinden farkı, finansal sonuçların diğer boyutlarda belirlenen performans kriterleri ile ilişkilendirilmesidir”* (Önemli, 2010,49). Seçilen her ölçünün, finansal performansta gelişmeye neden olacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekmektedir. Finansal boyut oluşturulurken ölçü kriterleri yönetim ve ortakların beklentilerine göre tespit edilmektedir (Ağca & Tunçer, 2006,182).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VRIO ÇERÇEVESİNDE KAYNAK VE YETENEKLERİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

Araştırmanın amacında, “kaynak temelli bakış” açısından firma kaynak ve yetenekleri ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının sorgulanması hedeflenmiştir. Bu çalışmada maddi ve maddi olmayan kaynakların ve organizasyon yeteneklerinin boyutları belirlenmiştir. Bu kaynak ve yeteneklerden firmaların rekabet avantajında ve firma performansına öncülük eden boyutlarının belirlenmesine çalışılmıştır.

Araştırmanın temel amacı ankete katılan firmaların güçlü ve zayıf yönleri ile piyasadaki fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesinde sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin hangi boyutuyla daha iyi performans gösterildiğini belirlemek ve sektöre bilimsel bir bakış açısı sağlamaktır.

4.1.1. Araştırmanın Önemi

Kaynak temelli bakış çerçevesinde dinamik ve küresel rekabet ortamında firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için kendi kaynak ve yeteneklerine odaklanmaları gerekmektedir. Bu kaynak ve yetenekler değerli, nadir, taklit edilemez ya da taklidi güç veya çok pahalı olmalıdır ve ikamesi olmamalıdır. Daha önce yapılan çalışmalar potansiyel rekabet avantajı bazı kaynak ve yetenekleri incelemiştir. Ancak daha fazla kaynak ve yeteneğin bir arada analiz edildiği geniş kapsamlı bir çalışma, çok nadirdir. Çalışmamızın önemi, maddi ve maddi olmayan ve organizasyon yeteneklerinin firma performansına ve rekabet üstünlüğüne etkisine yönelik geniş çerçeve sunan bu araştırmanın, benzer konularda Türkçe kaynak kıtlığına bir veri sunması ve örnek oluşturması düşünülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma firmaya özgü kaynak ve yeteneklerin firma performansına etkisini kaynak temelli bakış çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede çalışmanın ana teması kaynak temelli bakış olmaktadır. Çalışmada sürdürülebilir rekabet avantajı kaynak tabanlı çerçevede anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket çalışması yapılmıştır. Hazırlanan anket formunda çalışmanın amacını ve içeriğini açıklayan üst yazı ile birlikte e-posta kanalı kullanılmıştır. Ankette yer alan üst yazıda firma yöneticilerine, çalışmada kullanılacak verilerin gizliliğinin korunacağı ve yalnız akademik çalışmalarda veri olarak kullanılacağı belirtilerek güvence verilmiştir. Araştırmamızın hedef kitlesi TAYSAD (Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği) üyesi firmalar olarak belirlenmiştir.

TAYSAD üyesi firma sayısı kurumun web sitesinden alınan bilgilere göre, 365'dir. Firmaların kurumsal e-posta adreslerine anketler gönderilmiş telefon görüşmeleriyle desteklenmiştir. Yeterli yanıt alınamaması üzerine TAYSAD kurumsal ilişkiler uzmanlığına ulaşılarak desteklerine başvurulmuştur. Kurumsal ilişkiler uzmanlığından, içsel süreçlerden geçtikten sonra olumlu yanıt alınmış, anket formu, “surveymonkey” formatında firmalara kurum tarafından yeniden gönderilmiştir. Firmalardan gelen yanıt sayısı 40 (kırk) olarak sonlanmıştır. Yeterli sayıya ulaşabilmek için iş odaklı sosyal ağ Linked-in aracılığıyla otomotiv sektöründen 32 tanesi TAYSAD'a üye firma olmak üzere 103 üst düzey yöneticinin katılımı sağlanmıştır. Anket sayısı toplamda 72'si TAYSAD üyesi firma olmak üzere 143 olarak tamamlanmıştır. Diğer firmalar bölgesel olarak Marmara ve Ege'de faaliyet gösteren otomotiv sektörü firmalarıdır. Bu firmalar arasında bulunan otomotiv sektörü ana işletmelerden gelen anket formlarının, ankette istenen bilgilere dayanarak, üretim yapılan bağlı firmalara göre düzenlendiği bilgisi verilmiştir. Toplamda ulaşılan firma sayısı 895 olarak tespit edilmiştir. Anketlerden aynı firmadan gelen iki anket uygulamaya konulmamış ve örneklem sayısı 141 olarak belirlenmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Anket formu 5 (beş) bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, firmanın üretim kolu, kuruluş tarihi, türü ve çalışan sayısını belirlemeye yönelik 4 (dört) adet soru yöneltilmiştir.

İkinci bölümde, işletmenin maddi kaynaklarının; değerlilik, nadirlik, taklit edilme ve organizasyon boyutlarının ölçümlerini amaçlayan; alt boyutlar, finansal,

fiziksel, teknolojik ve kuruluş kaynaklarının fırsatları değerlendirme ve tehditleri etkisiz hale getirme durumunun analizine yönelik sorular yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, işletmenin maddi olmayan kaynaklarının değerlilik, nadirlik, taklit edilme ve organizasyon boyutlarının ölçümelerini amaçlayan; alt boyutlar, beşeri kaynaklar, (inovasyon) yenilikçilik ve itibarının fırsatları değerlendirme ve tehditleri etkisiz hale getirme durumunun analizine yönelik sorular yer almaktadır.

Dördüncü bölümde, organizasyon yeteneklerinin değerlilik, nadirlik, taklit edilme ve organizasyon boyutları ölçümelerini amaçlayan sorular yer almaktadır. Cevap verme skalası; 1) katılıyorum, 2)kararsızım, 3) katılmıyorum; şeklinde kullanılmıştır.

Beşinci bölümde ise, firmanın son 3 (üç) yıllık dönemde yaşanan eğilimlerini yansıtan rekabet üstünlüğü ölçüm soruları yer almaktadır. Cevap verme skalası; 1) arttı, 2) değişmedi ve, 3) azaldı şeklinde kullanılmıştır.

Araştırma, 141 otomotiv sektöründe faaliyet gösteren anonim, limitet ve şahıs şirketlerinden oluşan örneklem çerçevesinde elde edilen anketler üzerinde yapılmıştır. Anket, firmaların rekabet avantajlarını, maddi (finansal, fiziksel, teknolojik, kuruluş) kaynakları, maddi olmayan (beşeri, yenilikçilik (inovasyon), itibar) kaynakları ve organizasyon yeteneklerinin “değerliliği, nadirliği, taklit edilme ve organizasyon” boyutlarını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Araştırma firmaların rekabet avantajlarını ise, “finansal, müşteri ve içsel süreçler” performansı/rekabet üstünlüğü boyutlarında ele almaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntem Bilimi (Metodoloji)

Araştırmanın kapsamının çok geniş olması ve çoklu ilişkileri irdelemesi nedeniyle alt hipotez sayısı fazla olmuştur. Bu kapsamda çok değişkenli analizler için daha uyumlu sonuçlar veren YEM analizi ve kapsamında da yol (path) analizi kullanılmıştır. Bu çerçevede test edilmek üzere 9 ana hipotez ve alt boyutları ile toplam 105 hipotez oluşturulmuştur (EK 1). Elde edilen sonuçlara göre, test edilen 9

ana hipotezin 4'ü, 96 alt hipotezin ise 35'i desteklenmiş, 105 hipotezin 66'sı ise desteklenmemiştir.

4.2.1. Araştırmada Yer Alan Firmaların Özellikleri ve Kullanılan Değişkenler

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların demografik özellikleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 5 . Firmaların Demografik Özellikleri

		n	%
Kuruluş Tarihi	1980 Öncesi	60	42,6
	1981-1990	21	14,9
	1991-2000	20	14,2
	2001-2010	29	20,6
	2011-2014	11	7,8
Şirket Türü	Anonim Şirket	104	73,8
	Limited Şirket	35	24,8
	Şahıs Şirketi	2	1,4
Çalışan Sayısı	0-10	3	2,1
	11-50	24	17,0
	51-250	38	27,0
	251 ve Üstü	76	53,9
Toplam		141	100,0

Tablo 5 'de araştırma yapılan firmaların %42,6'sı 1980 öncesi, %14,9'u 1981-1990, %14,2'si 1991-2000, %20,6'sı 2001-2010 ve geriye kalan %7,8'i ise 2011-2014 yılları arasında kurulmuştur. Bu firmaların %73,8'i anonim şirketi, %24,8'i limitet şirketi ve %1,4'ü de şahıs şirkettir. Bu firmalarda çalışan sayısını incelediğimizde, %53,9'u 251 ve üstü, %27,0'ı 51-250 kişi, %17,0'ı 11-50 kişi ve geriye kalan %2,1'de 0-10 kişi arasında değişen personel çalıştırmaktadır.

Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Kısaltmalar	Değişkenler
M	Maddi Kaynaklar
MD	Maddi Kaynakların Değerliliği
MN	Maddi Kaynakların Nadirliği
MT	Maddi Kaynakların Taklit Edilme Boyutu
MO	Maddi Kaynakların Organizasyon Boyutu
N	Maddi Olmayan Kaynaklar
ND	Maddi Olmayan Kaynakların Değerliliği
NN	Maddi Olmayan Kaynakların Nadirliği
NT	Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilme Boyutu
NO	Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyon Boyutu
Y	Organizasyon Yetenekleri
MFD	Maddi Kaynakların Finansal Değerliliği
MZD	Maddi Kaynakların Fiziksel Değerliliği
MTD	Maddi Kaynakların Teknolojik Değerliliği
MKD	Maddi Kaynakların Kuruluş Değerliliği
MFN	Maddi Kaynakların Finansal Nadirliği
MZN	Maddi Kaynakların Fiziksel Değerliliği
MTN	Maddi Kaynakların Teknolojik Değerliliği
MKN	Maddi Kaynakların Kuruluş Değerliliği
MFT	Maddi Kaynakların Finansal Taklit Edilme Boyutu
MZT	Maddi Kaynakların Fiziksel Taklit Edilme Boyutu
MTT	Maddi Kaynakların Teknolojik Taklit Edilme Boyutu
MKT	Maddi Kaynakların Kuruluş Yapısının Taklit Edilme Boyutu
MFO	Maddi Kaynakların Finansal Organizasyon Boyutu

MZO	Maddi Kaynakların Fiziksel Organizasyon Boyutu
MTO	Maddi Kaynakların Teknolojik Organizasyon Boyutu
MKO	Maddi Kaynakların Kuruluşunun Organizasyon Boyutu
NBD	Maddi Olmayan Kaynakların Beşeri Değerliliği
NID	Maddi Olmayan Kaynakların İnovasyon Değerliliği
NTD	Maddi Olmayan Kaynakların İtibar Değerliliği
NBN	Maddi Olmayan Kaynakların Beşeri Nadirliği
NIN	Maddi Olmayan Kaynakların İnovasyon Nadirliği
NTN	Maddi Olmayan Kaynakların İtibar Nadirliği
NBT	Maddi Olmayan Kaynakların Beşeri Taklit Edilme Boyutu
NIT	Maddi Olmayan Kaynakların İnovasyon Taklit Edilme Boyutu
NTT	Maddi Olmayan Kaynakların İtibar Taklit Edilme Boyutu
NBK	Maddi Olmayan Kaynakların Beşeri Organizasyon Boyutu
NIK	Maddi Olmayan Kaynakların İnovasyon Organizasyon Boyutu
NTK	Maddi Olmayan Kaynakların İtibar Organizasyon Boyutu
YD	Organizasyon Yeteneklerinin Değerliliği
YN	Organizasyon Yeteneklerinin Nadirliği
YT	Organizasyon Yeteneklerinin Taklit Edilme Boyutu
YO	Organizasyon Yeteneklerinin Organizasyon Boyutu
FR	Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü
MR	Müşteri Performansı Rekabet Üstünlüğü
SR	İçsel Süreçler Performansı Rekabet Üstünlüğü

4.2.2. Ölçek Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde “SPSS 22.0 istatistik paket programı ve AMOS Graphics” programı kullanılmıştır. Kullanılan yöntemler, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

ve Pearson Korelasyon Testidir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır:

H_0 : Ortalamalar, incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar, incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Analizin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise, H_0 hipotezi reddedilir. Ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır. Buna karşıt durumda ise, p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır.

Ankette yer alan ölçekteki alt boyutların aralarındaki ilişkilerin incelenmesinde “Pearson Korelasyon” analizinden yararlanılmıştır. Bu analizde test edilen hipotez “iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezidir. Analiz sonucunda bulunan p değeri 0,05’den küçük ise, H_0 hipotezi reddedilir ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorum yapılır. Buna karşıt durumda ise, p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük veya eşit ise H_0 hipotezi reddedilemez ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorum yapılır.

Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir ve -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir. Sınır değerlere yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Katsayının pozitif olması iki değişken arasında doğru orantı olduğunu, negatif olması ise ters orantı olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
χ^2	Anlamli olmaması	-
p -değeri	$0,05 < p \leq 1,00$	-
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 3$	$\leq 4-5$
Kalıntılara dayanan uyum indeksleri		
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	0,06 - 0,08
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	0,89 - 0,85
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	0,89 - 0,85
Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri		
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	0,94 – 0,90
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$\geq 0,95$
Yaklaşık hataların ortalama kare kökü		
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	0,06 – 0,08

Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2011)

Ankette yer alan soruların birbiri ile tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgi alanındaki sorunu ne derece yansıttığını görmek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu teste ilişkin “Cronbah’s Alfa” değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 8. Güvenilirlik Sonuçları

Boyutlar	Cronbach's Alfa	n
Maddi Kaynaklar	0,944	44
Maddi Kaynakların Değerliliği	0,826	11
Maddi Kaynakların Nadirliği	0,895	11
Maddi Kaynakların Taklit Edilme Boyutu	0,914	11
Maddi Kaynakların Organizasyon Boyutu	0,912	11

Maddi Olmayan Kaynaklar	0,953	36
Maddi Olmayan Kaynakların Değerliliği	0,875	9
Maddi Olmayan Kaynakların Nadirliği	0,893	9
Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilme Boyutu	0,914	9
Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyon Boyutu	0,938	9
Organizasyon Yetenekleri	0,855	8
Organizasyon Yeteneklerinin Değerliliği	0,777	2
Organizasyon Yeteneklerinin Nadirliği	0,926	2
Organizasyon Yeteneklerinin Taklit Edilme Boyutu	0,893	2
Organizasyon Yeteneklerinin Organizasyon Boyutu	0,872	2
Performans	0,879	32
Finansal Performans	0,541	8
Müşteri Performansı	0,658	10
İçsel Süreçler Performansı	0,794	14

Cronbach's Alfa katsayısına bağlı olarak ölçekteki boyutların güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek güvenilir

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek güvenilirdir.

Tablo 8’de yer alan alfa katsayılarının yukarıdaki yoruma göre oldukça ve yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın problem cümlesi “*otomotiv firmalarının maddi, maddi olmayan kaynaklarının ve organizasyon yeteneklerinin “değerli, nadir, taklit edilme ve organizasyon” boyutları, firma performansını olumlu etkiler mi?*” olarak

belirlenmiştir. Belirlenen bu soruya, toplanan verilerin değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla yanıt bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenmiş ana amaca bağlı olarak 9 ana hipotez ve alt hipotez boyutları olarak toplam 105 hipotez kurulmuştur (EK 1). Ana hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır:

H₁: Firmaların maddi kaynakları, firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.

H₂: Firmaların maddi kaynakları, firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.

H₃: Firmaların maddi kaynakları firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.

H₄: Firmaların maddi olmayan kaynakları firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.

H₅: Firmaların maddi olmayan kaynakları firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.

H₆: Firmaların maddi olmayan kaynakları firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.

H₇: Firmaların organizasyon yetenekleri firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.

H₈: Firmaların organizasyon yetenekleri firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.

H₉: Firmaların organizasyon yetenekleri firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.

4.3. AMOS ile Yapısal Eşitlik Modeline (YEM) İlişkin Analizler

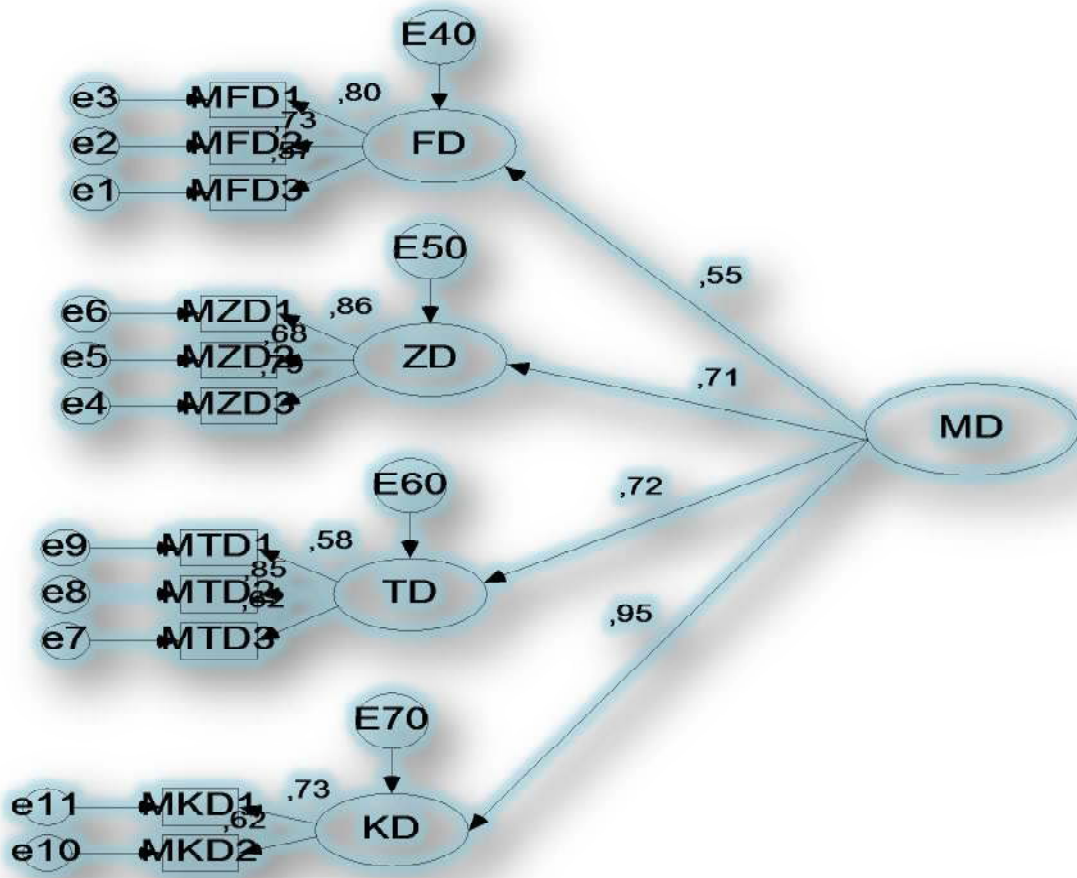
Bu bölümde model uyum indekslerinin sonuçları ve yorumlanması AMOS programı kullanılarak gösterilmektedir.

4.3.1. Maddi Kaynakların Boyutlarının Araştırma Ölçeklerine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları

Maddi kaynakların (finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş) “*değerlilik, nadirlik, taklit edilme ve organizasyon*” boyutlarının araştırılmasında kullanılan ölçeklere yönelik 2. düzey DFA bulguları aşağıda sunulmuştur.

4.3.1.1.Maddi Kaynakların “Değerlilik” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları

“Maddi kaynakların değerlilik boyutuna” yönelik; “finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş” kaynaklarından oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil 7’de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 9’ da sunulmuştur. Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin, ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



Şekil 7. Maddi Kaynakların Değerlilik Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli

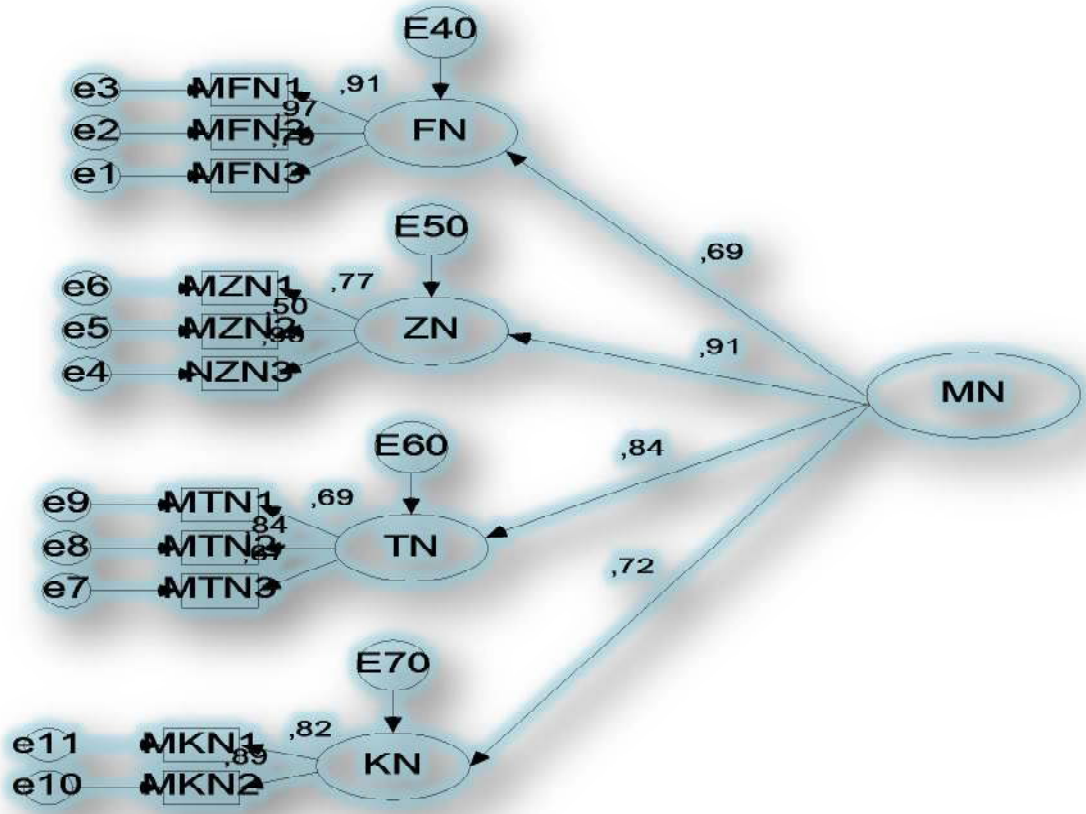
MD: Maddi Kaynakların Değerliliği, FD: Finansal Kaynakların Değerliliği, ZD: Fiziksel Kaynakların Değerliliği, TD: Teknolojik Kaynakların Değerliliği, KD: Kuruluş Kaynaklarının Değerliliği.

Tablo 9. Maddi Kaynakların Değerliliğine İlişkin Ölçeğin, Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	82,44	40	0,00	2,06	0,02	0,91	0,86	0,90	0,91	0,08

4.3.1.2. Maddi Kaynakların “Nadirlik” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları

“Maddi kaynakların nadirlik boyutuna” yönelik; “finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş” kaynaklarından oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil 8’de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 10’ da sunulmuştur. Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin, ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



Şekil 8. Maddi Kaynakların Nadirlik Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli

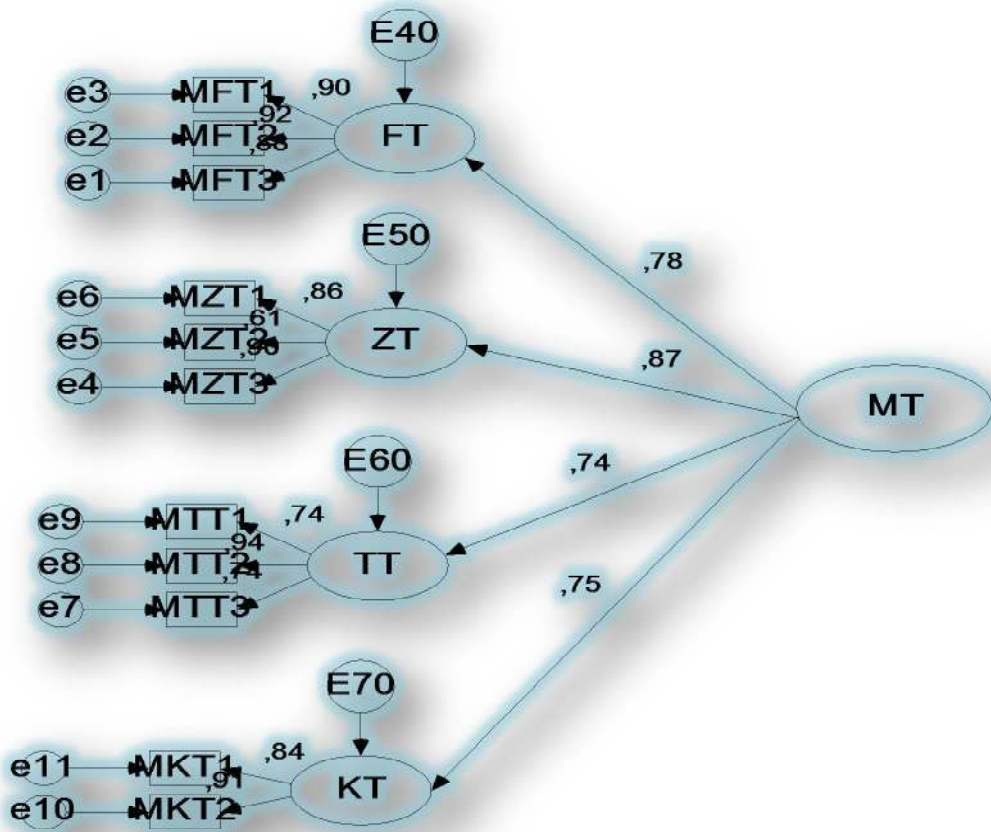
MN: Maddi Kaynakların Nadirliği, FN: Finansal Kaynakların Nadirliği, ZN: Fiziksel Kaynakların Nadirliği, TN: Teknolojik Kaynakların Nadirliği, KN: Kuruluş Kaynaklarının Nadirliği.

Tablo 10. Maddi Kaynakların Nadirliğine İlişkin Ölçeğin, Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	52,78	40	0,08	1,32	0,02	0,93	0,90	0,95	0,98	0,04

4.3.1.3 Maddi Kaynakların “Taklit Edilme” Boyutuna Yönelik Ölçeğin DFA Bulguları

“Maddi kaynakların taklit edilme boyutuna” yönelik; “finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş” kaynaklarından oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil 9’da, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 11’de sunulmuştur. Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin, ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



Şekil 9. Maddi Kaynakların Taklit Edilme Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli

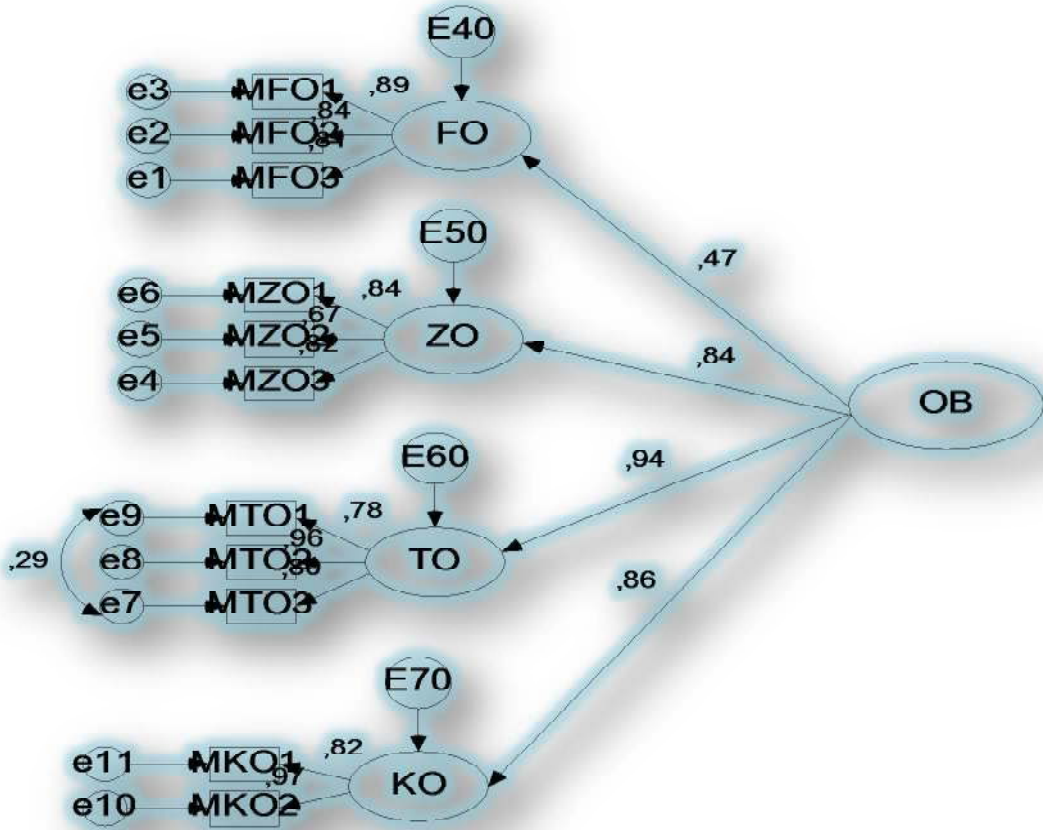
MT: Maddi Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, FT: Finansal Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, ZT: Fiziksel Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, TT: Teknolojik Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, KT: Kuruluş Kaynakların Taklit Edilme Boyutu.

Tablo 11. Maddi Kaynakların Taklit Edilme Boyutu İlişkin Ölçeğin Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	74,64	40	0,001	1,86	0,02	0,91	0,86	0,94	0,97	0,07

4.3.1.4. Maddi Kaynakların “Organizasyon” Boyutuna Yönelik Ölçeğin DFA Bulguları

“Maddi kaynakların organizasyon boyutuna” yönelik; “finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş” kaynaklarından oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil’10 da, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 12’ de sunulmuştur. Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin, ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



Şekil 10. Maddi Kaynakların Organizasyon Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli

MOB: Maddi Kaynakların Organizasyon Boyutu, **FO:** Finansal Kaynakların Organizasyonu, **ZO:** Fiziksel Kaynakların Organizasyonu **TO:** Teknolojik Kaynakların Organizasyonu, **KO:** Kuruluş Kaynaklarının Organizasyonu.

Tablo 12. Maddi Kaynakların Organizasyonuna İlişkin Ölçeğin, Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

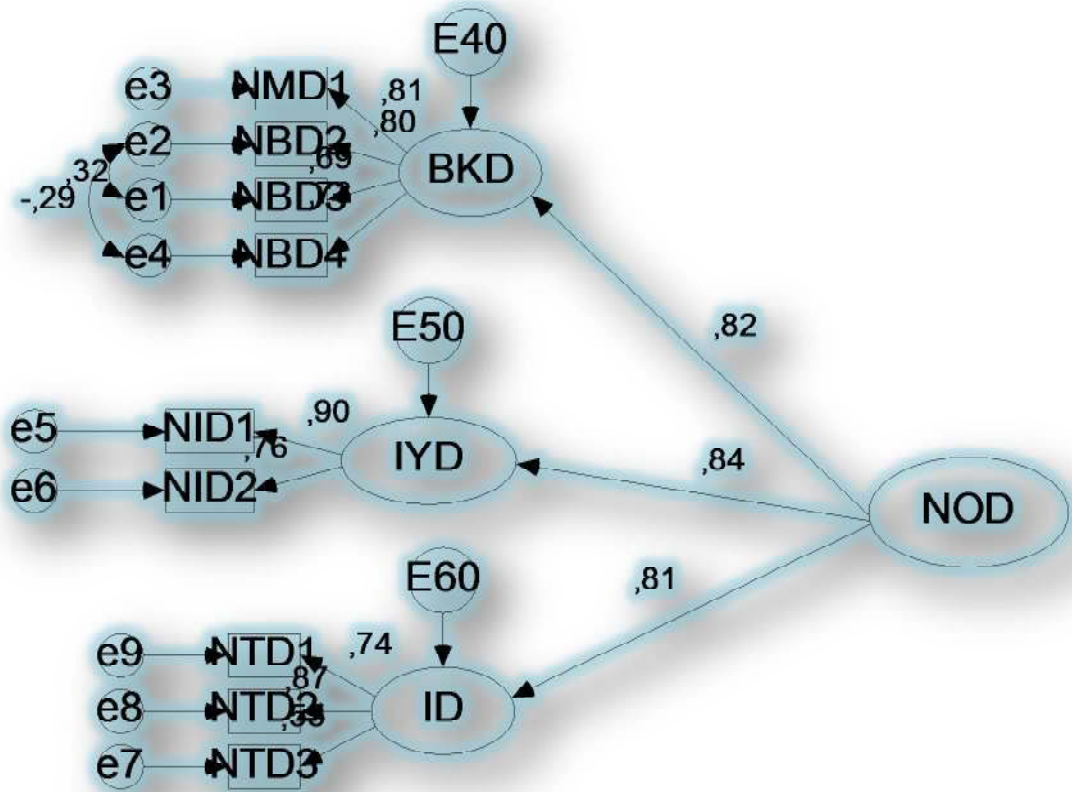
Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	150,09	39	0,000	3,84	0,02	0,90	0,87	0,95	0,98	0,08

4.3.2. Maddi Olmayan Kaynakların Boyutlarının Araştırma Ölçeklerine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları

Maddi olmayan “beşeri, inovasyon ve itibar” kaynaklarının “*değerlilik, nadirlik, taklit edilme ve organizasyon*” boyutlarının araştırılmasında, kullanılan ölçeklere yönelik 2. düzey DFA bulguları aşağıda sunulmuştur.

4.3.2.1. Maddi Olmayan Kaynakların “Değerlilik” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları

“*Maddi olmayan kaynakların değerlilik boyutuna*” yönelik; “beşeri, inovasyon ve itibar” kaynaklarından oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil 11’de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 13’ de sunulmuştur. Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin, ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



Şekil 11. Maddi Olmayan Kaynakların Değerlilik Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli

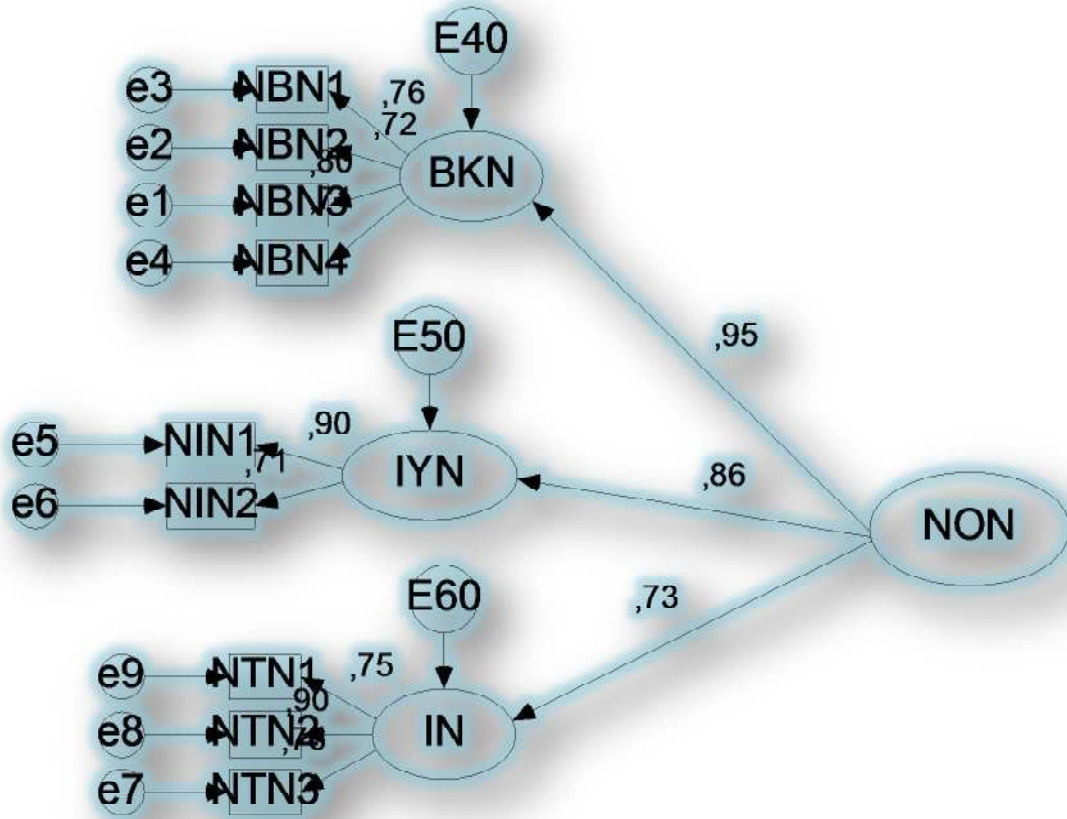
NOD: Maddi Olmayan Kaynakların Değerliliği, **BKD:** Beşeri Kaynakların Değerliliği, **IYD:** İnovasyon Kaynaklarının Değerliliği **ID:** İtibar Kaynakların Değerliliği.

Tablo 13. Maddi Olmayan Kaynakların Değerliliğine İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2.Düzey Model	35,24	22	0,03	1,6	0,013	0,95	0,90	0,95	0,98	0,06

4.3.2.2. Maddi Olmayan Kaynakların “Nadirlik” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları

Maddi olmayan kaynakların nadirlik boyutuna” yönelik, “beşeri, inovasyon ve itibar” kaynaklarından oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil 12’ de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 14’ de sunulmuştur. Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin, ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



Şekil 12. Maddi Olmayan Kaynakların Nadirliği Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli

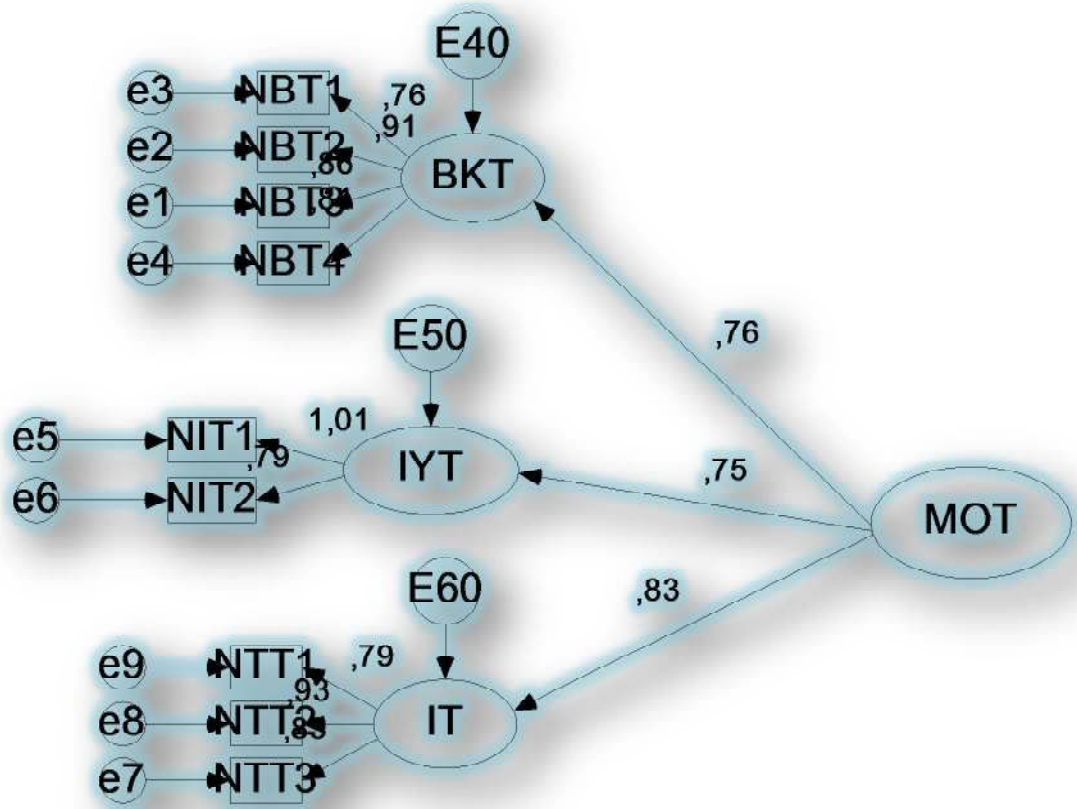
NON: Maddi Olmayan Kaynakların Nadirliği, **BKN:** Beşeri Kaynakların Nadirliği, **IYN:** İnovasyon Kaynaklarının Nadirliği **IN:** İtibar Kaynaklarının Nadirliği.

Tablo 14. Maddi Olmayan Kaynakların Nadirliğine İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey Model	54,03	24	0,00	2,25	0,02	0,92	0,86	0,92	0,95	0,08

4.3.2.3. Maddi Olmayan Kaynakların “Taklit Edilme” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları

“Maddi olmayan kaynakların taklit edilme boyutuna” yönelik; “beşeri, inovasyon ve itibar” kaynaklarından oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil 13’ de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 15’de sunulmuştur. Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin, ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



Şekil 13. Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilme Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli

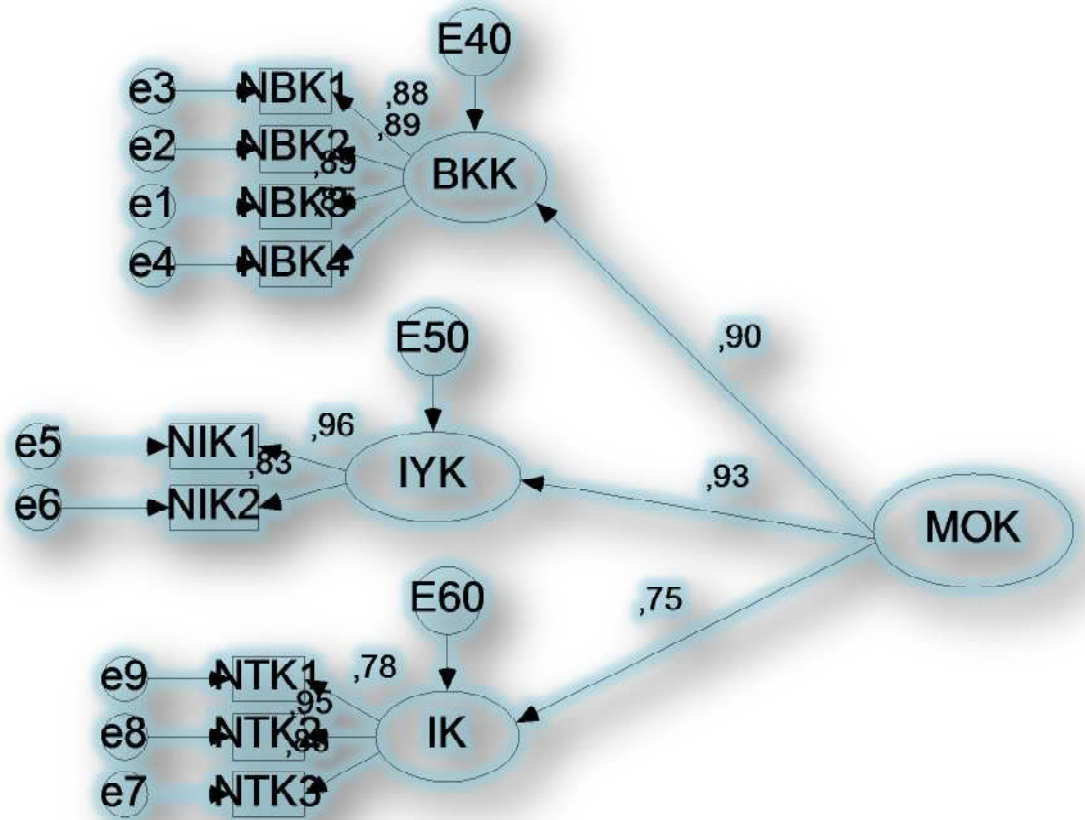
MOT: Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, **BKT:** Beşeri Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, **IYT:** İnovasyon Kaynaklarının Taklit Edilme Boyutu, **IN:** İtibar Kaynakların Taklit Edilme boyutu.

Tablo 15. Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilme Boyutuna İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. düzey Model	78,72	24	0,00	3,28	0,03	0,90	0,85	0,92	0,94	0,09

4.3.2.4. Maddi Olmayan Kaynakların “Organizasyon” Boyutuna Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları

Maddi olmayan kaynakların “*organizasyon boyutuna*” yönelik “beşeri, inovasyon ve itibar” kaynaklarından oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil 14’ de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 16’da sunulmuştur. Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



Şekil 14. Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyon Boyutuna İlişkin Ölçeğin DFA Modeli

MOK: Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyon Boyutu, **BKK:** Beşeri Kaynakların Organizasyon Boyutu, **İYK:** İnovasyon Kaynakların Organizasyon Boyutu, **İK:** İtibar Kaynakların Organizasyon Boyutu

Tablo 16. Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyonuna İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları

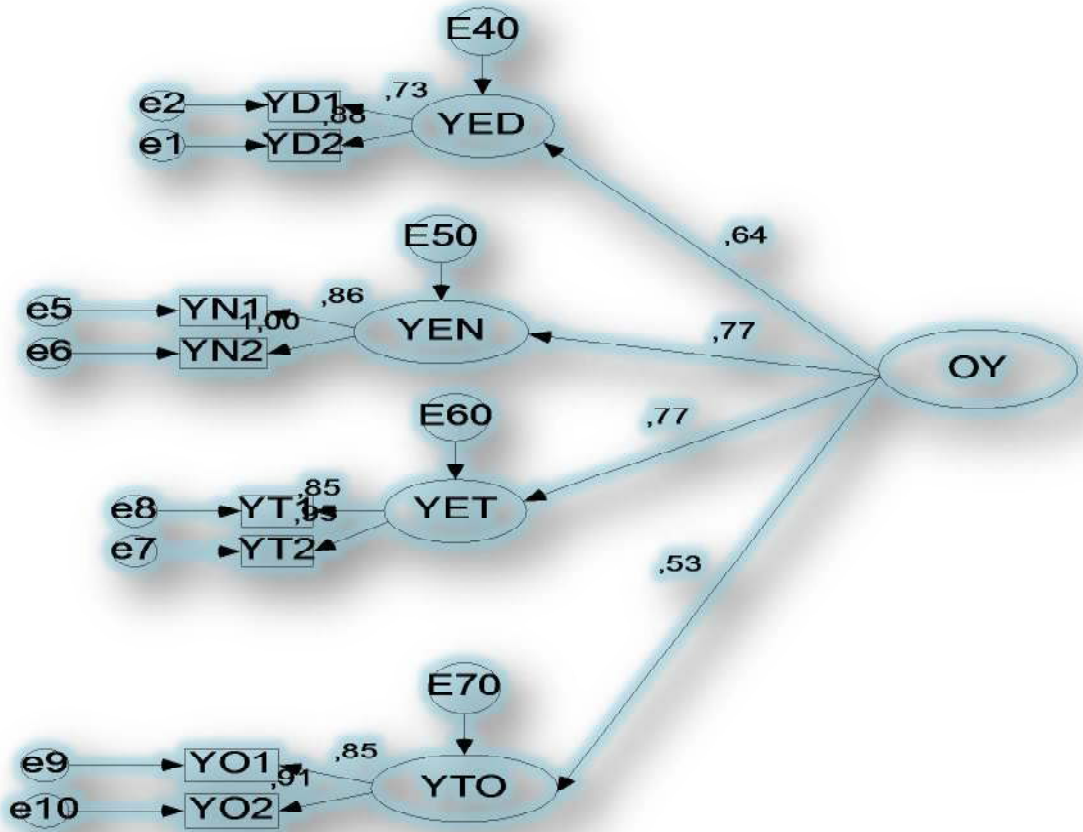
Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey Model	46,80	24	0,004	1,95	0,01	0,93	0,87	0,96	0,98	0,08

4.3.3. Organizasyon Yetenekleri Boyutlarının Araştırma Ölçeklerine Yönelik Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Bulguları

Organizasyon yeteneklerinin “*değerlilik, nadirlik, taklit edilme ve organizasyon*” boyutlarının araştırılmasında kullanılan ölçeklere yönelik 2. düzey DFA bulguları aşağıda sunulmuştur.

4.3.3.1. Organizasyon Yeteneklerinin “Değerlilik, Nadirlik, Taklit Edilme ve Organizasyon” Boyutlarına Yönelik Ölçeklerin DFA Bulguları

Organizasyon yeteneklerine yönelik “*değerlilik, nadirlik, taklit edilme ve organizasyon*” boyutlarından oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil 15’de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 17’de sunulmuştur. Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin, ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



Şekil 15. Organizasyon Yetenekleri Ölçeğine Yönelik DFA Modeli

OY: Organizasyon Yetenekleri, **YED:** Org. Yeteneklerinin Değerliliği, **YEN:** Org. Yeteneklerinin Nadirliği, **YET:** Org. Yeteneklerinin Taklit Edilme Boyutu, **YTO:** Org. Yeteneklerinin Organizasyonu

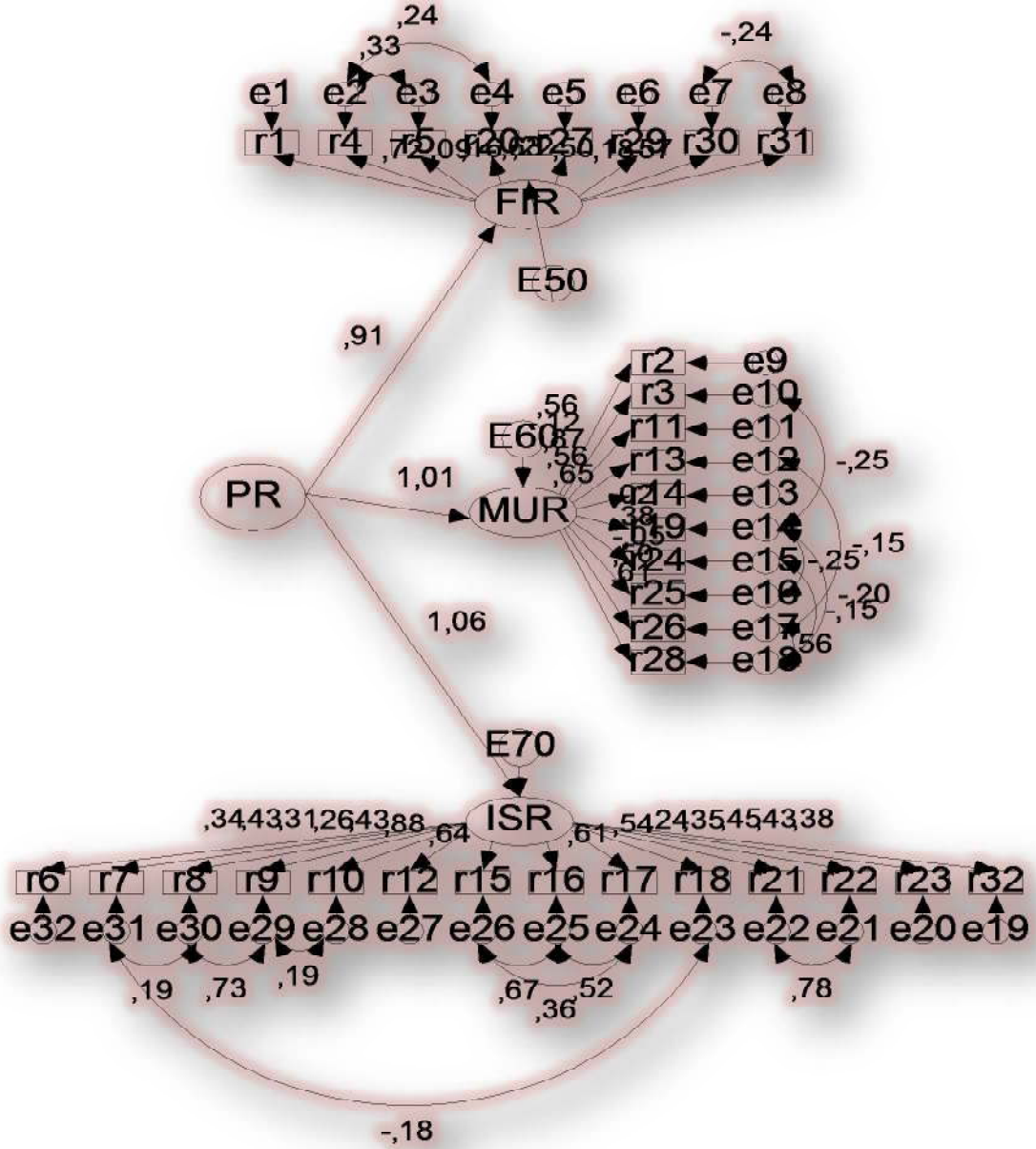
Tablo 17. Maddi Olmayan Kaynakların Organizasyonuna İlişkin ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey Model	66,39	16	0,00	4,14	0,02	0,90	0,85	0,94	0,94	0,09

4.3.4. Firma Performansı/Rekabet Üstünlüğüne Yönelik “Finansal, Müşteri ve İçsel Süreçler” Performanslarının Araştırma Ölçeklerine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları

Firma performansı/rekabet üstünlüğüne yönelik “finansal performans/rekabet üstünlüğü, müşteri performansı/ rekabet üstünlüğü ve içsel süreçler performansı/ rekabet üstünlüğünden” oluşan ölçeğin DFA bulguları Şekil 16’da, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 18’ de sunulmuştur.

Şekil ve tabloda görüldüğü gibi ölçeğin, ölçek uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu ve analizlerimizde kullanılabileceği doğrulanmaktadır.



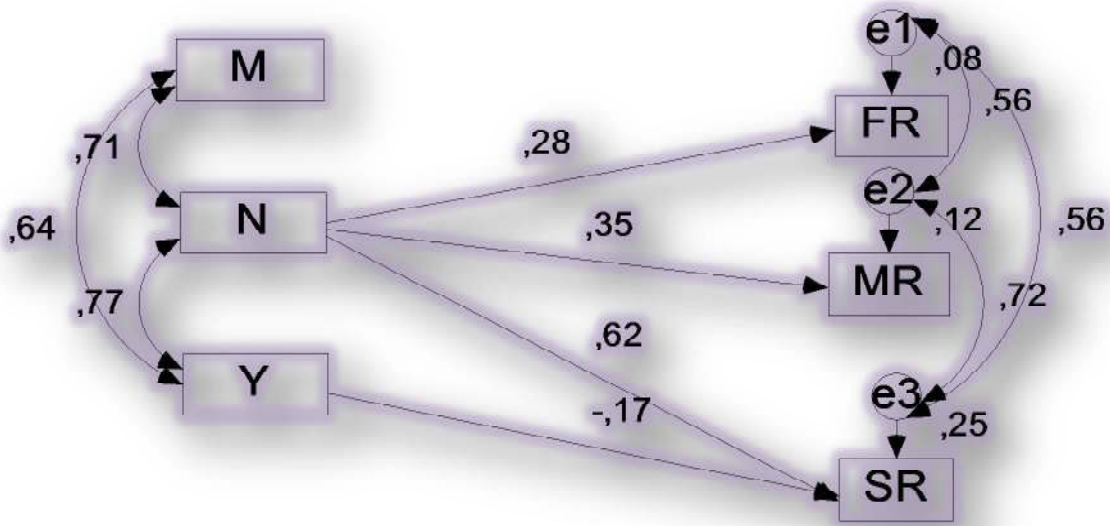
Şekil 16. Firma Performansı/Rekabet Üstünlüğü Ölçeğine Yönelik DFA Modeli
PR: Firma Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, **FIR:** Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, **MUR:** Müşteri Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, **ISR:** İçsel Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü

Tablo 18. Firma Performansı/ Rekabet Üstünlüğü İlişkin Ölçeğin Model Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
Model 6	957,3	444	0,00	2,15	0,03	0,91	0,85	0,93	0,94	0,09

4.3.5. Firmaların Maddi, Maddi Olmayan Kaynaklarının ve Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların “maddi, maddi olmayan kaynakları ve organizasyon yeteneklerinin” firma performansına/rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 17. Firmaların Maddi, Maddi Olmayan Kaynaklarının ve Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi

M: Maddi Kaynaklar, **N:** Maddi Olmayan Kaynaklar, **Y:** Organizasyon Yetenekleri **PR:** Firma Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, **FR:** Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, **MR:** Müşteri Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, **IR:** İşsel Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü

Tablo 19. Firmaların Maddi, Maddi Olmayan Kaynaklarının ve Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGzFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	3,68	5	0,59	0,73	0,004	0,99	0,96	0,99	1,00	0,00

Tablo 19’da RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X²/sd değeri 5 değerinden küçük olduğundan model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri (RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

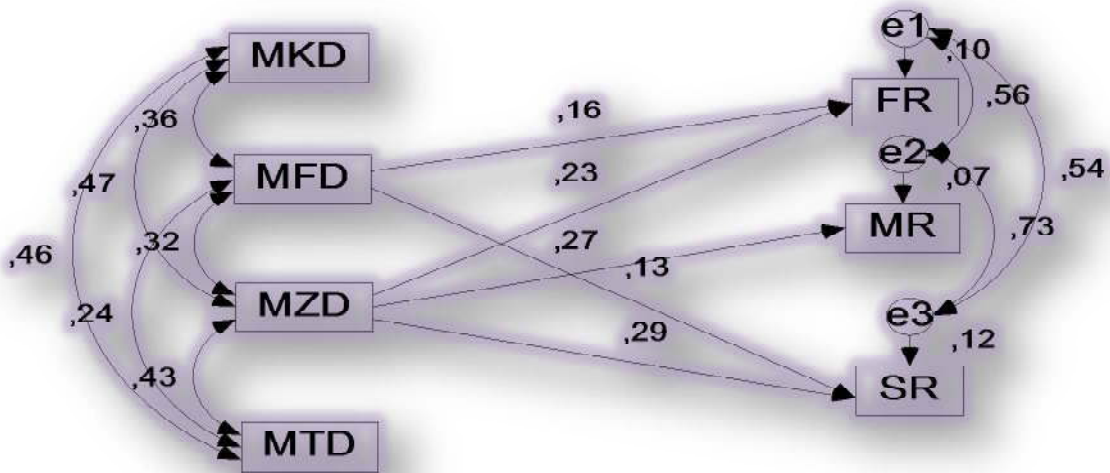
Şekil 17’de yer alan modelde görüldüğü gibi maddi, maddi olmayan kaynaklar ve organizasyon yetenekleri modele dahil edildiğinde yalnız, “**maddi olmayan kaynakların**” finansal performansını/ rekabet üstünlüğünü, müşteri

performansını/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini ve “**organizasyon yeteneklerinin**” içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini görmekteyiz. Bu kapsamda **H₄, H₅, H₆ H₉**, hipotezleri desteklenmiş, **H₁, H₂, H₃, H₇, H₈** hipotezleri desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$FR = 0,28N + e1, MR = 0,35N + e2, SR = 0,62N + e3 \quad SR = -0,17Y + e3$$

4.3.5.1. Firmaların Maddi Kaynaklarının “Değerlilik” Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların maddi kaynaklarının (*finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş*) “*değerlilik*” boyutunun firma performansına/rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 18. Firmaların Maddi Kaynaklarının Değerlilik Boyutunun Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi
MFD: Finansal Kaynakların Değerliliği, **MZD:** Fiziksel Kaynakların Değerliliği, **MTD:** Teknolojik Kaynakların Değerliliği **MKD:** Kuruluş Kaynakların Değerliliği, **FR:** Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, **MR:** Müşteri Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, **IR:** İçsel Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü

Tablo 20. Firmaların Maddi Kaynaklarının Değerlilik Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	8,68	7	0,27	1,24	0,007	0,98	0,93	0,97	0,99	0,04

Tablo 20’de RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X²/sd değeri 5 değerinden küçük olduğu için model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri

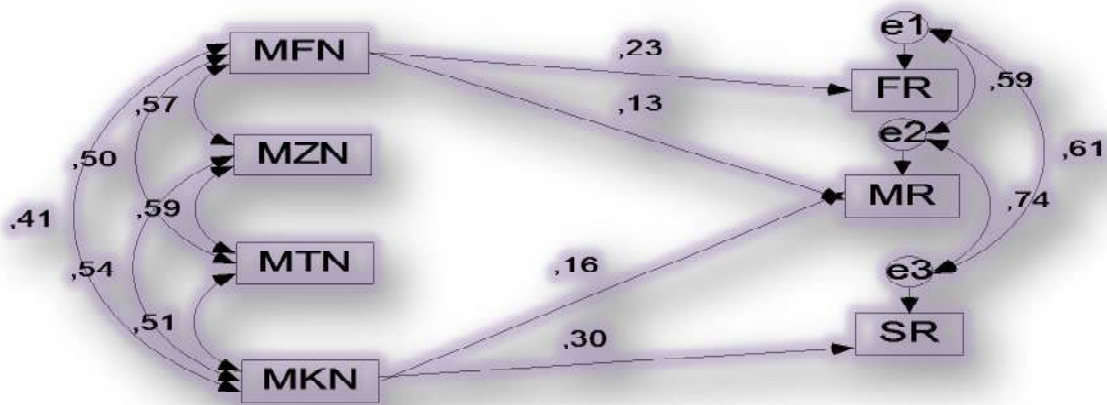
(RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

Şekil 18’de yer alan modelde görüldüğü gibi “**maddi kaynakların değerliliğinin**” sadece finansal kaynakların değerliliğinin finansal performansı/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. “**Fiziksel kaynakların değerliliğinin**” ise finansal kaynakların değerliliği finansal performansını/rekabet üstünlüğünü, müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini görmekteyiz. Bu kapsamda H_{1a} , H_{1b} , H_{2b} , H_{3a} , H_{3b} , hipotezler desteklenmiş, H_{1c} , H_{1d} , H_{2a} , H_{2c} , H_{2d} , H_{3c} , H_{3d} hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$\begin{aligned} FR &= 0,16MFD + e1, & SR &= 0,27MFD + e3, & FR &= 0,27MZD + e1, \\ MR &= 0,13MZD + e2, & SR &= 0,29MZD + e3 \end{aligned}$$

4.3.5.2. Firmaların Maddi Kaynaklarının “Nadirlik” Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların maddi kaynaklarının (finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş) “*nadirlik*” boyutunun firma performansına/rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 19. Firmaların Maddi Kaynaklarının Nadirlik Boyutunun Firma Performansına/ Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi
 MFN: Finansal Kaynakların Nadirliği, MZN: Fiziksel Kaynakların Nadirliği, MTN: Teknolojik Kaynakların Nadirliği, MKN: Kurumsal Kaynaklar Nadirliği, FR: Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, MR: Müşteri Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, IR: İçsel Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü

Tablo 21. Firmaların Maddi Kaynaklarının Nadirlik Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	3,00	10	0,8	0,37	0,004	0,99	0,97	0,99	1,00	0,00

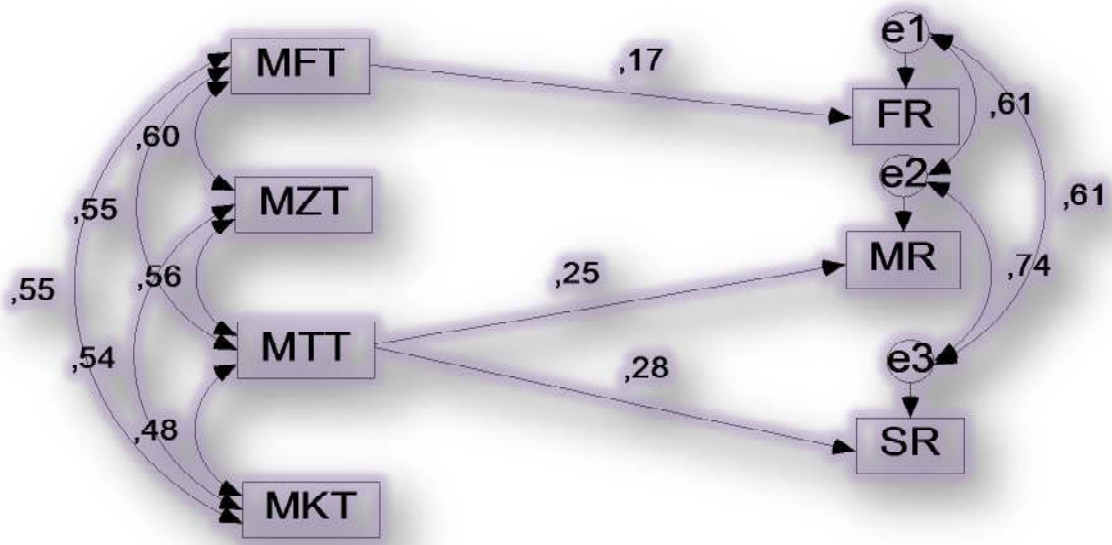
Tablo 21’de RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X²/sd değeri 5 değerinden küçük olduğundan model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri (RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

Şekil 19’da yer alan modelde görüldüğü gibi “**maddi kaynakların nadirliğinin**” sadece; finansal kaynakların nadirliği finansal performansını / rekabet üstünlüğünü ve müşteri performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini; “**kuruluş kaynaklarının nadirliğinin**” müşteri performansı/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini görmekteyiz. Bu kapsamda **H_{1e}, H_{2e}, H_{2h}, H_{3h}** hipotezleri desteklenmiş, **H_{1f}, H_{1g}, H_{1h}, H_{2f}, H_{2g}, H_{3e}, H_{3f}, H_{3g}** hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$\begin{aligned} FR &= 0,23MFN + e1, & MR &= 0,27MFN + e2, & MR &= 0,16MKN + e2, \\ SR &= 0,30MKN + e3 \end{aligned}$$

4.3.5.3. Firmaların Maddi Kaynaklarının “Taklit Edilme” Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların maddi kaynaklarının (finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş) “*taklit edilme*” boyutunun firma performansına/rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 20. Firmaların Maddi Kaynaklarının Taklit Edilme Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi
MFT: Finansal Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, **MZT:** Fiziksel Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, **MTT:** Teknolojik Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, **MKT:** Kuruluş Kaynaklarının Taklit Edilme Boyutu, **FR:** Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, **MR:** Müşteri Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, **IR:** İçsel Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü.

Tablo 22. Firmaların Maddi Kaynaklarının Taklit Edilme Boyutu Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	4,82	9	0,84	0,53	0,006	0,99	0,97	0,98	1,00	0,00

Tablo 22’de RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X²/sd değeri 5 değerinden küçük olduğundan model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri (RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

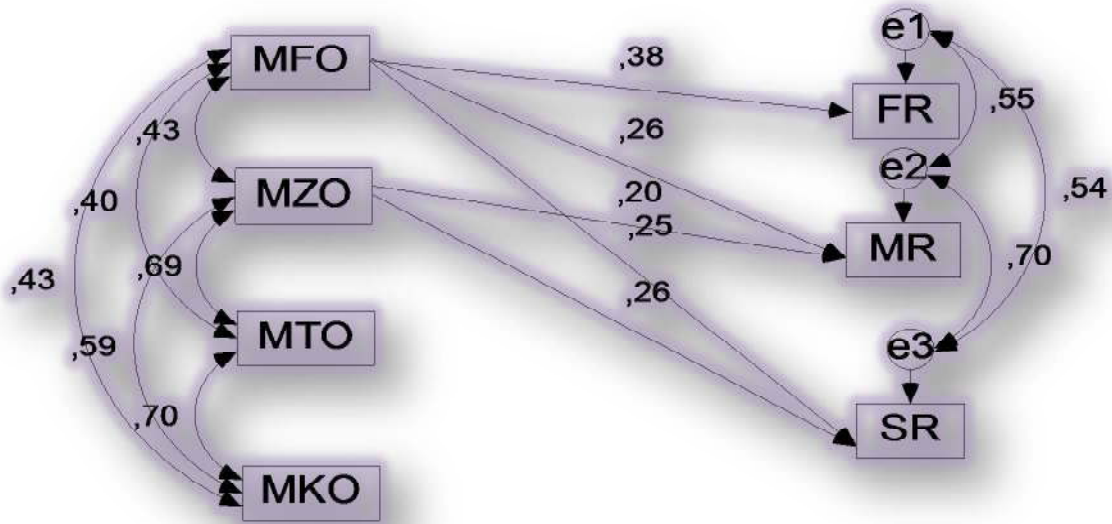
Şekil 20’de yer alan modelde görüldüğü gibi “**maddi kaynakların taklit edilme boyutunun**” sadece; finansal kaynakların taklit edilme finansal performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini; “**teknolojik kaynakların taklit edilme boyutunun**” müşteri performansını/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini görmekteyiz.

Bu kapsamda H_{1i} , H_{2k} , H_{2k} hipotezleri desteklenmiş H_{1j} , H_{1k} , H_{1l} , H_{2i} , H_{2j} , H_{3i} , H_{3i} , H_{3j} H_{3l} hipotezleri desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$FR = 0,17MFT + e1, \quad MR = 0,25MTT + e2, \quad SR = 0,28MTT + e3$$

4.3.5.4. Firmaların Maddi Kaynaklarının “Organizasyon” Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların maddi kaynaklarının (finansal, fiziksel, teknolojik ve kuruluş) “organizasyon” boyutunun firma performansına/rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 21. Firmaların Maddi Kaynaklarının Organizasyon Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi
MFO: Finansal Kaynakların Organizasyonu, **MZO:** Fiziksel Kaynakların Organizasyonu, **MTO:** Teknolojik Kaynakların Organizasyonu **MKO:** Kurumsal Kaynaklar Organizasyonu, **FR:** Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, **MR:** Müşteri Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, **IR:** İçsel Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü

Tablo 23. Firmaların Maddi Kaynaklarının Organizasyonunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	4,37	7	0,73	0,62	0,004	0,99	0,96	0,99	1,00	0,00

Tablo 23’de RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X2/sd değeri 5 değerinden küçük olduğundan model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri (RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

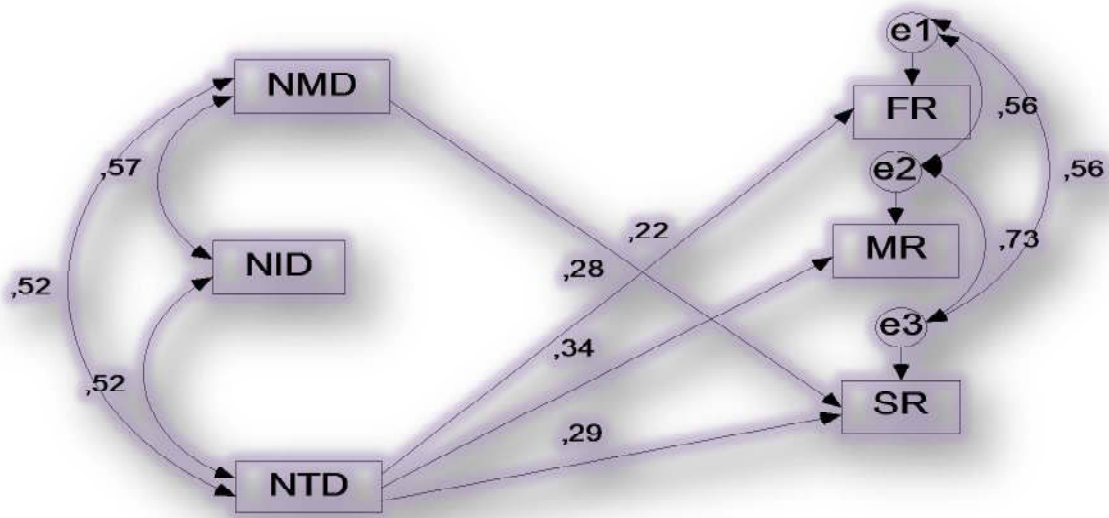
Şekil 21’de yer alan modelde görüldüğü gibi “**maddi kaynakların organizasyon boyutunun**” yalnız; finansal kaynakların organizasyonu finansal performansını/ rekabet üstünlüğünü, müşteri performansı/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini; “**fiziksel kaynaklar organizasyonunun**” müşteri performansını/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini görmekteyiz.

Bu kapsamda H_{1m} , H_{2m} , H_{2n} , H_{3m} , H_{3n} , hipotezleri desteklenmiş, H_{1n} , H_{1o} , H_{1p} , H_{2o} , H_{2p} , H_{3o} , H_{3p} hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$\begin{array}{lll} FR = 0,38MFO + e1, & MR = 0,26MFO + e2, & MR = 0,20MZO + e2, \\ SR = 0,25MFO + e3 & SR = 0,26MZO + e3 & \end{array}$$

4.3.5.5. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının “Değerlilik” Boyutunun Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların maddi olmayan (beşeri, inovasyon ve itibar) kaynaklarının “*değerlilik*” boyutunun firma performansına/ rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 22. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Değerlilik Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi

NMD: Beşeri Kaynakların Değerliliği, NID: İnovasyon Kaynakların Değerliliği, NTD: İtibar Kaynakların Değerliliği FR: Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, MR: Müşteri Performansı/Rekabet Üstünlüğü, IR: İçsel Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü

Tablo 24. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Değerlilik Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	4,78	5	0,44	0,95	0,004	0,99	0,89	0,98	1,00	0,00

Tablo 24’de RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X²/sd değeri 5 değerinden küçük olduğu için model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri (RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

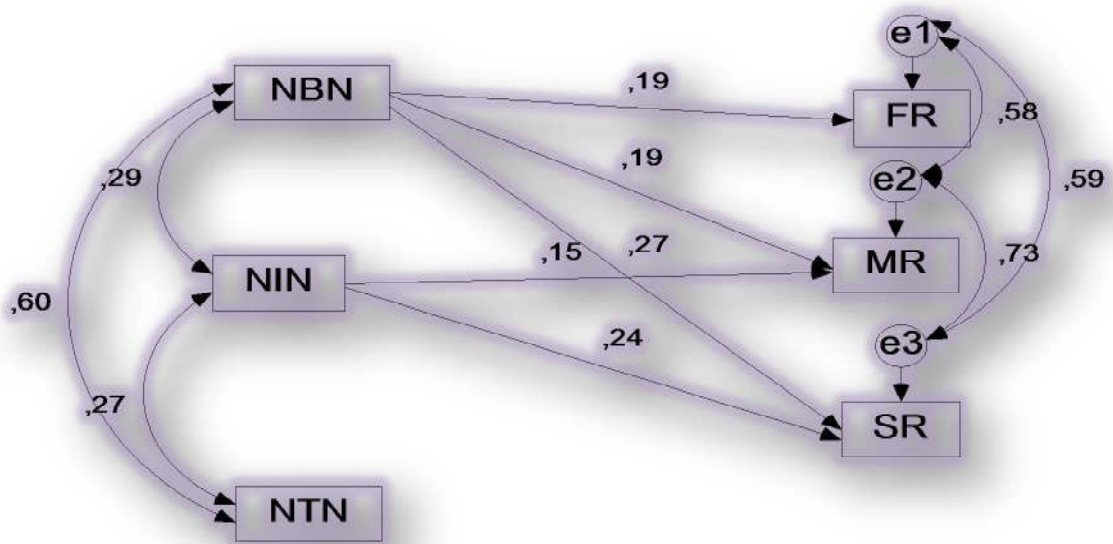
Şekil 22’de yer alan modelde görüldüğü gibi “**maddi olmayan kaynakların değerlilik boyutundan**” yalnız “beşeri kaynakların değerlilik boyutunun” içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini; “**itibar kaynakları değerlilik boyutunun**” ise finansal performansını/ rekabet üstünlüğünü, müşteri performansını/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini görmekteyiz.

Bu kapsamda H_{4c} , H_{5c} , H_{6a} , H_{6c} , hipotezleri desteklenmiş, H_{4a} , H_{4b} , H_{5a} , H_{5b} , H_{6b} hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$\begin{aligned} FR &= 0,22NTD + e1, & MR &= 0,34NTD + e2, & SR &= 0,28NMD + e3 \\ SR &= 0,29NTD + e3 \end{aligned}$$

4.3.5.6. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının “Nadirlik” Boyutunun Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların maddi olmayan (beşeri, inovasyon ve itibar) kaynaklarının “nadirlik” boyutunun firma performansına/ rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 23. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Nadirlik Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi
NBN: Beşeri Kaynakların Nadirliği, **NIN:** Inovasyon Kaynakların Nadirliği, **NTN:** İtibar Kaynakların Nadirliği **FR:** Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, **MR:** Müşteri Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, **IR:** İçsel Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü

Tablo 25. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Nadirlik Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	3,96	4	0,41	0,99	0,007	0,99	0,95	0,98	1,00	0,00

Tablo 25’de RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X2/sd değeri 5 değerinden küçük olduğundan model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri (RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

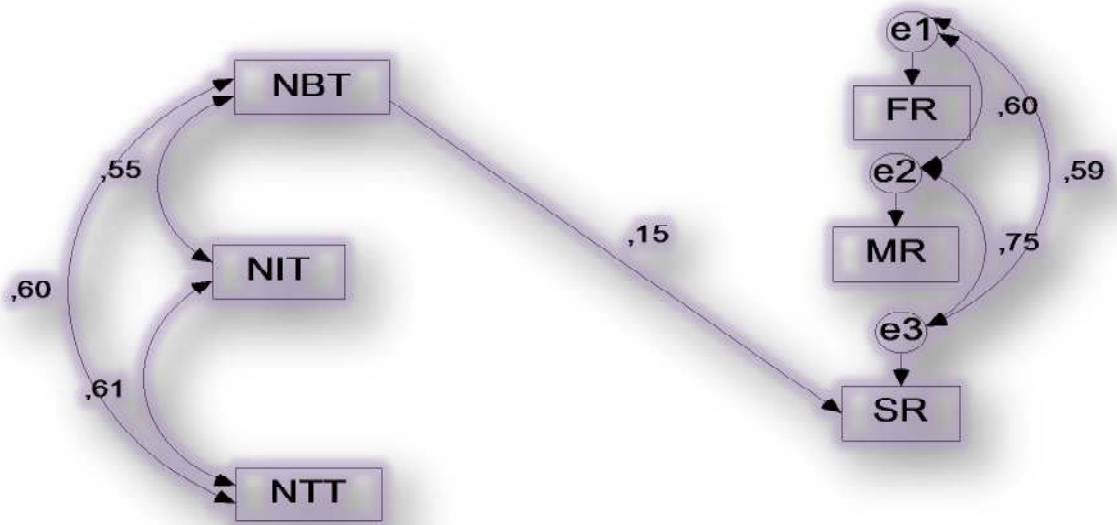
Şekil 23’de yer alan modelde görüldüğü gibi “**maddi olmayan kaynakların nadirliğinin**” yalnız; beşeri kaynakların nadirliğinin finansal performansını/ rekabet üstünlüğünü, müşteri performansını/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini; “**inovasyon kaynakların nadirliğinin**” müşteri performansını/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini görmekteyiz.

Bu kapsamda, **H_{4d}, H_{5d}, H_{5c}, H_{6d}, H_{6e}** hipotezleri desteklenmiş, **H_{4e}, H_{4f}, H_{5f}, H_{5f}** hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$\begin{array}{lll} \text{FR} = 0,19\text{NBN} + e1, & \text{MR} = 0,19\text{NBN} + e2, & \text{MR} = 0,15\text{NIN} + e2, \\ \text{SR} = 0,27\text{NBN} + e3 & \text{SR} = 0,15\text{NIN} + e3 & \end{array}$$

4.3.5.7. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının “Taklit Edilme” Boyutunun Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların maddi olmayan (beşeri, inovasyon ve itibar) kaynaklarının “*taklit edilme*” boyutunun firma performansına/rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



**Şekil 24. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Taklit Edilme Boyutu
Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol
Analizi**

NBT: Beşeri Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, NIT: İnovasyon Kaynakların Taklit Edilme Boyutu, NTT: İtibar Kaynakların Taklit Edilme Boyutu FR: Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, MR: Müşteri Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, IR: İç Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü.

**Tablo 26. Firmaların Maddi Olmayan Kaynakların Taklit Edilme Boyutunun
Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi**

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	13,9	8	0,08	1,73	0,02	0,96	0,91	0,96	0,98	0,07

Tablo 26’da RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X²/sd değeri 5 değerinden küçük olduğundan model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri (RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

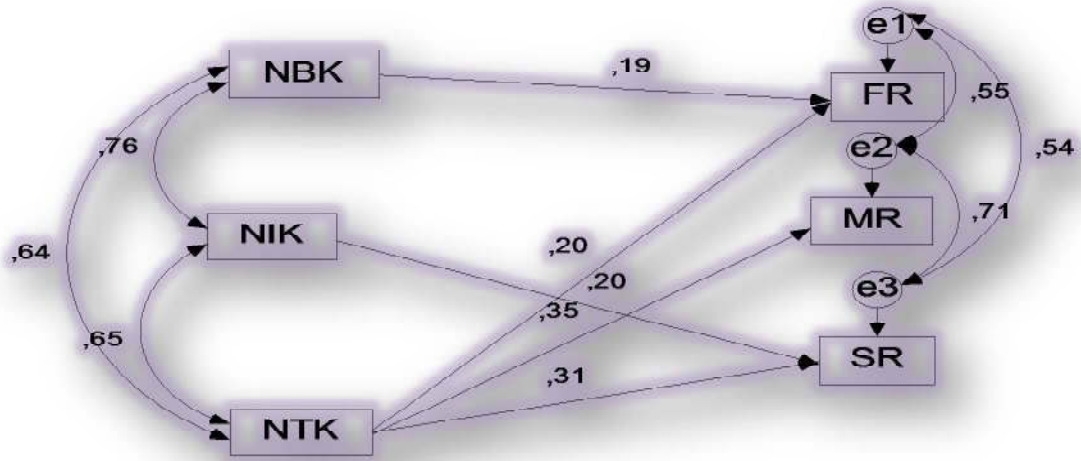
Şekil 24’de yer alan modelde görüldüğü gibi “**maddi olmayan kaynakların taklit edilme boyutunun**” sadece; beşeri kaynakların taklit edilme boyutunun içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediğini görmekteyiz.

Bu kapsamda H_{6g} hipotezleri desteklenmiş, H_{4g}, H_{4h}, H_{4i}, H_{5g}, H_{5h}, H_{5i}, H_h, H_i hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$SR = 0,15NBT + e3$$

4.3.5.8. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının “Organizasyon” Boyutunun Firma Performansına /Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların maddi olmayan (beşeri, inovasyon ve itibar) kaynaklarının “organizasyon” boyutunun firma performansına/ rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 25. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Organizasyon Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi

NBK: Beşeri kaynakların organizasyon boyutu, **NIK:** İnovasyon kaynakların organizasyon boyutu, **NTK:** İtibar kaynakların organizasyon boyutu **FR:** finansal performans/rekabet üstünlüğü, **MR:** müşteri performansı/ rekabet üstünlüğü, **IR:** İçsel süreçler performansı/ rekabet üstünlüğü

Tablo 27. Firmaların Maddi Olmayan Kaynaklarının Organizasyon Boyutunun Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	1,59	4	0,81	0,39	0,002	0,99	0,98	0,99	1,00	0,00

Tablo 27’de RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X²/sd değeri 5 değerinden küçük olduğundan model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri (RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

Şekil 25’de yer alan modelde görüldüğü gibi “**maddi olmayan kaynakların organizasyon boyutunun**” sadece beşeri kaynaklar nadirliğinin finansal performansı/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediği, “**inovasyon kaynakları**

organizasyon boyutunun” içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. “**İtibar kaynakları organizasyonunun**” ise finansal performansı/rekabet üstünlüğünü, müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.

Bu kapsamda H_{4j} , H_{4i} , H_{5i} , H_{6k} , H_{6i} hipotezleri desteklenmiş, H_{4k} , H_{5j} , H_{5k} , H_{6j} hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

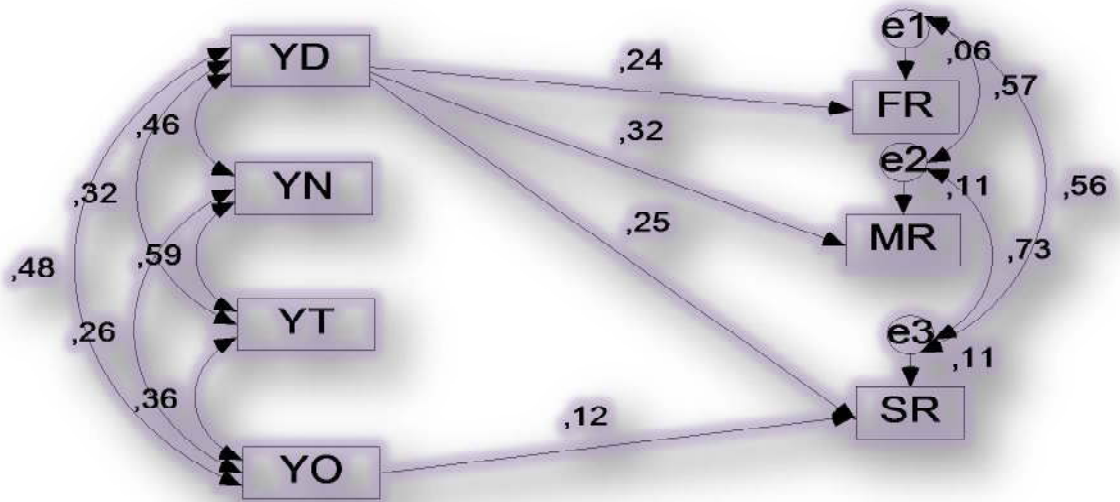
$$\begin{aligned} FR &= 0,19NBK + e1 \\ SR &= 0,20NIN + e3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} FR &= 0,20NTK + e1 \\ SR &= 0,31NTK + e3 \end{aligned}$$

$$MR = 0,35NTK + e2$$

4.3.5.9. Firmaların Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/ Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Firmaların organizasyon yeteneklerinin, “*değerli, nadir, taklit edilme ve organizasyon*” boyutlarında firma performansına/ rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasına yönelik yol analizi aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 26. Firmaların Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/ Rekabet Üstünlüğüne Etkisini Belirlemeye Yönelik Yol Analizi

YD: Org. Yeteneklerinin Değerliliği, **YN:** Org. Yeteneklerinin Nadirliği, **YT:** Org. Yeteneklerinin Taklit Edilme Boyutu, **YO:** Org. Yeteneklerinin Organizasyonu, **FR:** Finansal Performans/Rekabet Üstünlüğü, **MR:** Müşteri Performansı/ Rekabet Üstünlüğü, **SR:** İçsel Süreçler Performansı/ Rekabet Üstünlüğü

Tablo 28. Firmaların Organizasyon Yeteneklerinin Firma Performansına/Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Ölçek	X ²	sd	p-değeri	X ² /sd	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
2. Düzey model	6,39	8	0,60	0,80	0,009	0,98	0,95	0,98	1,00	0,00

Tablo 28’de RMSEA değeri 0,08 değerinden küçük ve X²/sd değeri 5 değerinden küçük olduğundan model anlamlıdır. Kalıntılara ilişkin uyum indeksleri (RMR, GFI ve AGFI), bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI ve CFI) ölçüm sonucunda modelin başarılı olduğunu göstermektedir.

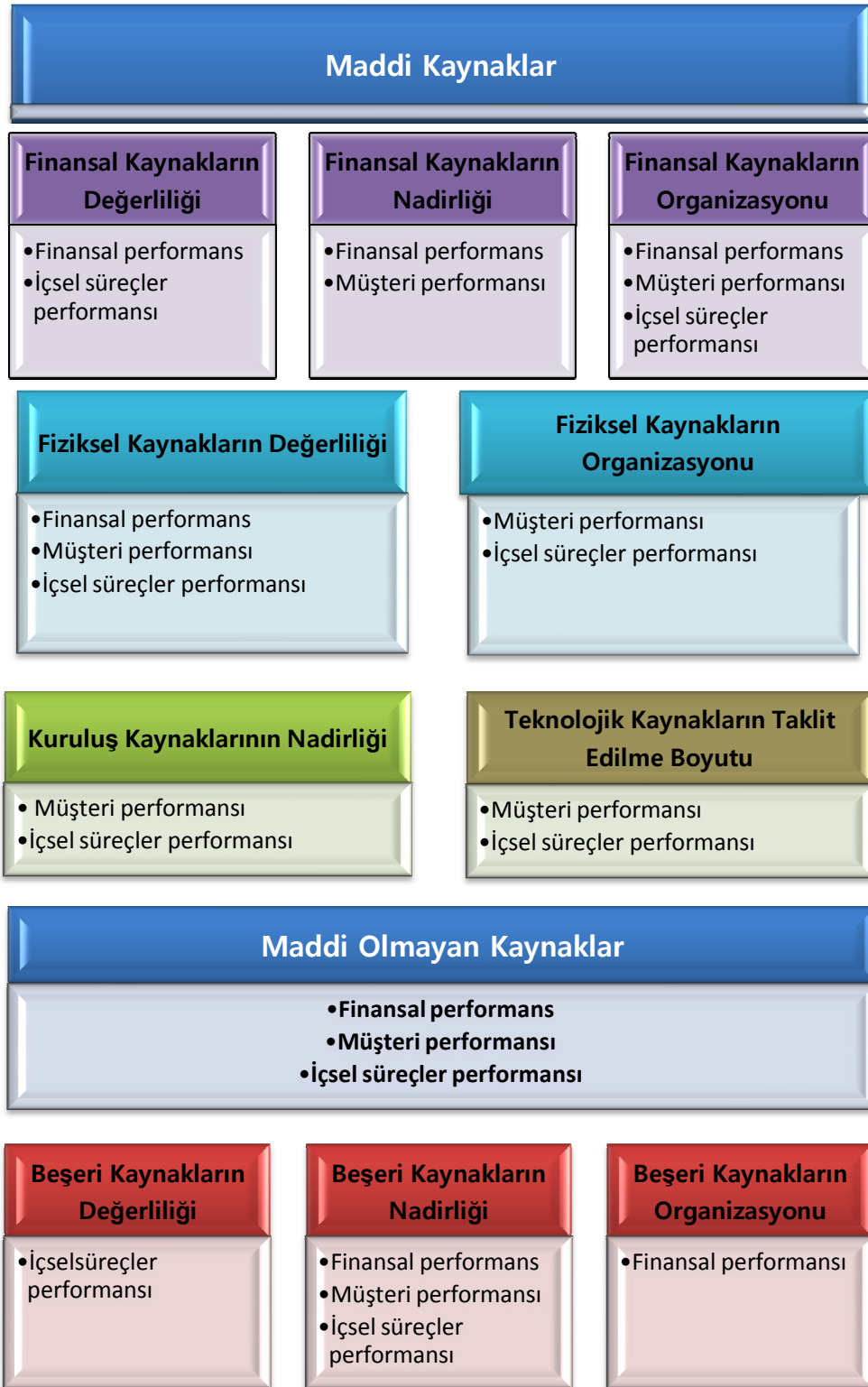
Şekil 26’da yer alan modelde görüldüğü gibi “**organizasyon yeteneklerinin**” yalnız; organizasyon yeteneklerinin değerliliği, finansal performansını/ rekabet üstünlüğünü, müşteri performansını/ rekabet üstünlüğünü ve içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediği, “**organizasyon yeteneklerinin organizasyon boyutunun**” ise içsel süreçler performansını/ rekabet üstünlüğünü anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.. Bu kapsamda **H_{7a}, H_{8a}, H_{9a}, H_{9d}** hipotezleri desteklenmiş, **H_{7b}, H_{7c}, H_{7d}, H_{8b}, H_{8c}, H_{8d}, H_{9b}, H_{9c}**, hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon modelleri aşağıda sunulmuştur.

$$\begin{aligned} \text{FR} &= 0,24\text{YD} + e_1, & \text{MR} &= 0,32\text{YD} + e_2, & \text{SR} &= 0,25\text{YD} + e_3 \\ \text{SR} &= 0,12\text{YO} + e_3 \end{aligned}$$

4.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile yapılan analiz sonucunda 105 hipoteze ait elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar EK 2’de, firmaların maddi, maddi olmayan kaynaklarının ve organizasyon yeteneklerinin, firmaları hangi performans boyutunda etkilediği aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 29. Firma Kaynak ve Yeteneklerinin Firma Performansına Etkileri





Tablo 29’da yer alan bulgulara göre; firmaların performanslarına anlamlı etki eden “**maddi olmayan kaynaklar**” ve “**organizasyon yetenekleri**” boyutları olmuştur. **Maddi olmayan kaynaklar**, firmaların “finansal, müşteri, içsel süreçler” performansını etkilerken, “**organizasyon yetenekleri**” sadece “içsel süreçler” performansını anlamlı olarak etkilemiştir.

Maddi kaynaklar “**değerlilik**” boyutu ile yalnız alt boyutlarda firma performansını etkilemiştir. Buna göre; “**finansal kaynakların değerliliği**”, firmaların “finansal ve içsel süreçler performansını”; “**finansal kaynakların nadirliği**” firmaların “finansal ve müşteri” performansını; “**finansal kaynakların organizasyon**” boyutu, firmaların “finansal, müşteri ve içsel süreçler” performansını anlamlı olarak etkilemiştir.

Maddi kaynakların; “**fiziksel kaynakların değeri**” boyutu, firmaların “finansal, müşteri ve içsel süreçler” performansını; “**fiziksel kaynakların organizasyon**” boyutu ise, firmaların “müşteri ve içsel süreçler” performansını anlamlı etkilemiştir. Maddi kaynakların, “**kuruluş kaynakları** sadece “**nadirlik**” boyutu ile firmaların “müşteri ve içsel süreçler” performansını, “**teknolojik kaynaklar**” ise yalnız “**taklit edilme boyutu**” ile firmaların “müşteri ve içsel süreçler” performansını anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.

Maddi olmayan kaynakların “**beşeri kaynakların değeri**” boyutu, firmaların “içsel süreçler performansını; “**beşeri kaynakların nadirlik**” boyutu, firmaların “finansal, müşteri ve içsel süreçler” performansını; “**beşeri kaynakların organizasyon**” boyutu firmaların “finansal” performansını, “**beşeri kaynakların taklit edilme**” boyutu ise firmaların “içsel süreçler” performansını anlamlı olarak etkilemiştir. Bunun yanı sıra, maddi olmayan kaynakların “**itibar değeri**” ve “**itibar organizasyonu**” boyutlarının her ikisi de, firmaların “finansal, müşteri ve içsel süreçler” performansını ve “**inovasyon nadirlik**” boyutu firmaların “müşteri ve içsel süreçler” performansını etkilerken, “**inovasyon organizasyon**” boyutu ile de “içsel süreçler” performansını anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.

Organizasyon yetenekleri “**değeri**” boyutu ile firmaların “finansal, müşteri ve içsel süreçler” performansını etkilerken, “**organizasyon**” boyutu ile de “içsel süreçler” performansını anlamlı olarak etkilemiştir.

SONUÇ

Araştırmada stratejik yönetim kuramlarından “kaynak temelli bakış” temelinde VRIO çerçevesinde tanımlanmış, firmanın sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynaklar ve yeteneklerinin “değerlilik, nadirlik, taklit edilme ve organizasyon” boyutları ile, firma performansına/rekabet üstünlüğüne hangi performans düzeyinde (Balanced Scorecard performans ölçüm modelinin finansal, müşteri ve içsel süreçler) etki ettiği, “Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda test edilmek üzere 9 ana hipotez ve alt boyutları ile toplam 105 hipotez oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, test edilen 9 ana hipotezin 4’ü, 96 alt hipotezin ise 35’i desteklenmiş, 105 hipotezin 66’sı ise desteklenmemiştir. Analizlerde yol analizi kullanılmış ve örnekleme uygun, en uyumlu modeller kurulmuştur.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, yapılan saha araştırması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Ölçüm analizine konu olan anket çalışması, otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren firmalara yönelik olmuştur. Araştırma, Jay B. Barney tarafından ortaya çıkarılan VRIO ölçüm aracına göre tanımlanmış kaynak sınıflamasında, boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analizde test edilen hipotez “iki puan türünde anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezidir. Bu araştırmada, “otomotiv firmalarının maddi ve maddi olmayan kaynakların ve organizasyon yeteneklerinin değerliliği, nadirliği, taklit edilme ve organizasyon boyutu firma performansını olumlu etkiler mi?” sorusuna yanıt aranması araştırmanın temelini oluşturmuştur.

İşletme yönetiminde strateji kavramının öneminin anlaşılması ve küreselleşmenin ivme kazandırdığı yoğun rekabet karşısında yönelim, firma kaynaklarına olmuştur. Firmalar arası performans farklılıkları dış faktörlerle izah edilememiş, firma kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajındaki rolüne ilişkin araştırmalar, yoğunluk kazanmıştır. Kaynak temelli bakış, bu araştırmaların zeminine yerleşmiş, açıklayıcı bir anahtar rolü üstlenmiştir. Bu araştırmalarda genellikle, firma kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajında ve sürdürülebilir rekabette öncü

rollerine odaklanılmıştır. Firmaların kendine özgü kaynak ve yetenekleri, rakiplerinden ayrılmasına ve rekabet üstünlüğü sağlanmasına olanak tanımaktadır.

Kaynak temelli bakış çerçevesinde bir firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin ve bunların her birinin rekabet üstünlüğü sağlama potansiyellerinin analiz edilebilmesinde geliştirilen araçlardan, en önde geleni VRIO çerçevesidir. Bu çerçeve sürekli rekabet avantajı kaynağı olup olmadığını öğrenmek için, firmanın iç kaynak ve yeteneklerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için kullanılan bir araçtır. VRIO bir firmanın rekabet edebilme potansiyelinin ölçülmesi için kaynak ve yeteneklerle ilgili kesinlikle sorulması gereken dört sorudan oluşmaktadır. Bunlar, değerlilik, nadirlik, taklit edilme ve organizasyon sorularıdır.

Araştırmanın bulgularına göre;

1- Otomotiv firmalarının performanslarına ve rekabet üstünlüğüne en fazla anlamlı etki eden kaynak ve yeteneklerin “**değerlilik**” boyutudur. VRIO çerçevesinde “sahip olunan kaynak ve yeteneklerin firmanın çevresel fırsatlardan yararlanmasını veya çevresel tehditleri etkisiz kılmasını kolaylaştırıyor mu?” değer sorusunun yanıtı “evet” ise, kaynak ve yetenekler değerlidir. Değer sorusunun yanıtı “hayır” ise firmaların sahip olduğu kaynak ve yetenekleri “zayıflıkları” olarak değerlendirilir. Değerli olmayan bir kaynaktan yararlanmak, firmaların maliyetlerini artırmasına veya gelirlerini azaltmasına neden olacaktır. Firmalar “değer” taşımayan kaynaklardan yararlanma yoluna giderse, bunlara sahip olmayan ya da kullanmayan firmalara kıyasla rekabette dezavantajlı olacaktır. Değerli bir kaynağa sahip olan firmanın güçlü bir organizasyona sahip olduğu düşünülebilir. Kaynakların etkinliğini ve verimliliğini artırma stratejilerinin etkinleştirilmesi ile kaynakların değerli hale geleceği savunulmaktadır. Değerli kaynak ve yeteneklerin potansiyellerini ölçmede kullanılan değer zinciri, bir takım işletme faaliyetlerinin ürün veya hizmetlerini geliştirmek, üretmek ve pazarlamak için birleştirilmesidir. Bir firmanın değer zincirinde her adım,

farklı kaynak ve yeteneklerin uygulanmasını ve entegrasyonunu gerektirir.

- 2- Firmalarının performanslarına ve rekabet üstünlüğüne en fazla anlamlı etki eden ikinci boyut, “**organizasyon**” boyutudur. Organizasyon boyutu, “firmanın mevcut politika ve prosedürleri, değerli, nadir, taklidi pahalı kaynaklarından yararlanmayı desteklemek için düzenlenmekte midir?” sorusuna yanıt arar. Barney, firmanın rekabet avantajı potansiyelinin, kaynak ve yeteneklerinin değerli, nadir ve taklit edilemezliğine; ancak bu potansiyelin ortaya çıkarılması için firmaların kaynak ve yeteneklerinden yararlanmaya iyi organize olmasına bağlamıştır. Bu organizasyon örgütün biçimsel raporlama yapısı, yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikaları gibi çok sayıda bileşeni barındırmaktadır. Bu bileşenlerin firma performansı ve rekabet avantajı oluşturabilmesi için sınırlı yeteneğe sahip olmaları nedeniyle, tamamlayıcı kaynak olarak diğer kaynak ve yeteneklerle birlikte etkinleştirilmesi gerekmektedir. “Firmaların politika ve prosedür bilgisi değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez ise üstün performans kaynağıdır ve firmalara rekabet avantajı sağlar.
- 3- Üçüncü yüksek anlamlı etkiye sahip boyut, “**nadirlik**” boyutudur. VRIO çerçevesinde göre nadir ve değerli olmayan bir kaynak veya yetenek firma performansı ve rekabet üstünlüğü için yeterli değildir. Rakiplerine göre avantajlı olması için firmaların nadir kaynak veya yeteneğin, bulunduğu endüstride ekonomik değer yaratması gereklidir. Bu endüstride belirli bir kaynak veya yeteneğe birçok firma sahipse rekabet üstünlüğünden söz edilemez. “Nadirlik” sorusu, “rekabet içerisinde bulunan kaç firmanın özel bir kaynak ve yeteneğe sahip olduğunu sorar”. Firmaların potansiyel stratejilerinin uygulanması, firmanın fiziksel, finansal, beşeri ve özellikle organizasyon sermaye kaynaklarının belirli bir paketi kullanılmasını gerektirir. Eğer bu kaynaklardan belirli bir paketi nadir değilse kaynaklar değerli olsa bile, firma rekabet avantajı elde edemeyecektir.

- 4- Dördüncü ve en az etkiye sahip “**taklit edilme**” boyutudur. Taklit edilebilme sorusu, “kaynak veya yeteneğe sahip olmayan bir firmanın bunları edinebilmesinde maliyet dezavantajı ile karşılaşp karşılaşmayacağı” sorusudur. Değerli ve nadir kaynak ve yetenekler, bu kaynaklara sahip olmayan firmalar tarafından “taklit edilemedikleri” sürece firma performansı ve rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bu kaynakların taklit edilmemesi ya da taklit için pahalı olmasının nedenlerinin; a) bir kaynağı elde etmek için bir firmanın yeteneği, benzersiz tarihi koşulları, b) firmanın sürekli rekabet avantajı ile sahip olduğu kaynaklar arasındaki bağlantının nedensel belirsizliği, c) firmanın avantaj üreten kaynağının sosyal karmaşıklığı ve d) patentleri, olduğu savunulmuştur.

Geleneksel strateji araştırmacıları, genellikle (firmanın kuruluşunun eşsiz tarihi ya da yeni yönetim ekibi gibi) bir firmanın uzun vadeli performansının önemli belirleyicisi olarak, firmanın benzersiz tarihsel koşullarını göstermiştir. Firmaya özgü benzersiz yeteneklerin oluşmasının uzun sürece yayılmasının, önemli bir rekabet avantajı olduğu savunulmaktadır. Bir kaynak veya yetenek değerli, nadir ve taklidi pahalı ise, bu kaynaktan yararlanmak, sürekli rekabet avantajı kazandıracaktır. Bu durumda, rakip firmalar doğrudan başarılı firmanın sahip olduğu bu yetenek ve kaynakları, kolayca taklit edemeyeceklerinden maliyet dezavantajı ile karşı karşıya kalacaklardır

Araştırmanın bulguları “kaynak temelli bakış” kuramının maddi olmayan kaynak ve yetenekleri ön plana çıkaran bakış açısını doğrular niteliktedir. Çoğu araştırma kaynakları firmaların rekabet avantajı için, fırsatlar ve tehditler, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi üzerinde odaklanmıştır. Firmaların dış tehditleri etkisiz ve iç zayıflıklardan kaçınarak çevresel fırsatlara yanıt yoluyla iç güçlerinden yararlanma stratejileri uygulayarak rekabet avantajı elde etmeleri stratejik yönetim alanının merkez özelliklerindendir. Stratejinin geleneksel kavramı olan kaynak pozisyonu, firmaların güçlü ve zayıf yönlerini ifade etmektedir. Barney, firmaların dış tehditleri etkisiz kılması ve iç zayıflıklardan kaçınması yoluyla, çevresel fırsatlara yanıt verebilmek için, firmanın iç kaynaklarını kullanmaya yönelik stratejiler

geliştirme ve uygulama yoluyla sürekli rekabet avantajına ulaşabileceklerini belirtmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma otomotiv sektörü yan sanayiiinde faaliyet gösteren firmaların sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynak ve yeteneklerinin “değerliliği, nadirliği, taklit edilme ve organizasyon” boyutlarında, geniş bir kapsamda incelemiştir. Aynı zamanda yine geniş kapsamlı bir literatür taraması yapılmış her konu başlığı ayrı bir araştırmayı gerektirmiştir. Bu çalışmanın ülkemizde benzer çalışmalara veri oluşturmayı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Yayını. (2012). *Stratejik Yönetim I*. Eskişehir: A.Ü Web-Ofset Tesisleri.
- Acar, A., & Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması. *İşletme Fakültesi Dergisi* , Cilt 8, Sayı 1: 103-131.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour., M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Perfomance. *International Journal of Business and Management* , Vol. 7, No. 1: 192-204.
- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* , C.VIII, s 1: 173-793.
- Akgöz, E., & Solmaz, B. (2010). Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , Cilt 13, Yıl, 10: 23-41.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. C. C. Aktan içinde, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (s. 11-36). İstanbul: Veste Ofset.
- Aktaş, M., & Şener, İ. (2012). Koşul Bağımlılık Kuramı. H. B. H.Cenk Sözen içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 91-116). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , Yıl 9 Sayı 17: Bahar, s.27-49.
- Altıntaş, F. Ç. (2001). Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi. *İş Güç Dergisi* , Cilt 3, Sayı 1.
- Altuntuğ, N. (2007, Ekim 09). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici Ve Sürdürülebilir Üstünlük Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler Ve

Bir Uygulama. *Teknolojik Gelişmeler* . Isparta, Çünür, Türkiye: T.C.Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Anadolu Ü. (2013). *Örgüt Kuramı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Yayınları.

Ararat, M., & Yurtoğlu., B. (2006). Yönetişim ve Küresel Rekabet. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* , Cilt 6, Sayı 1-2: 5-44.

Artuner, G. C., & Anıl., İ. (2012). Türk Döküm Sanayi Firmaları ve Yabancı Partnerleri Arasındaki Ortak Girişim Nedenleri: Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Rakip Görüşler Çerçevesinde Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi* , Cilt 10, Sayı 37: 31-49.

Aydemir, B. A. (2008). İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar. *“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , Cilt 10, Sayı 2: 27-52.

Aykaç, B.; İsbir, E.G. ; Özer, M.A.; Tortop, N., (2007) *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Stabell, C. B., & Fjeldstad., Q.D. (1998). Configuring Value For Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. *Strategic Management Journal* , Vol. 19: 413-437.

Bakoğlu, R., & Özcan, E. D. (2010). İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi. *Öneri* , Cilt 9, Sayı 34, 57-69.

Balay, R. (2003). Örgüt ve Çevre İlişkisi. C. Elma, & K. Demir içinde, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (s. 17-41). Ankara: Anı Yayıncılık.

Baltacı, A., Burgazoğlu, H., & Kılıç, S. (2012). Türkiye'nin Rekabetçi Sektörleri ve Trakya Bölgesinin Payı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , Cilt 2, Sayı 1: 1-19.

- Banger, G., & Çalışır., G. (2012). Sanayi Kümelenmeleri ve KOBİ'ler. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi AR-GE, ÜR-GE ve İnovasyonla Değer Oluşturma* (s. 61-72). İstanbul: TC İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 182.
- Barca, M. (2014, Ocak 10). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi*. Aralık 26, 2014 tarihinde Prezi: <https://prezi.com/7vgb4-peerex/stratejik-yonetim-dusuncesinin-gelisimi/> adresinden alındı
- Barney, B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academit of Management Executive* , Vol. 9, No. 4: 48-61.
- Barney, B., & Wright, M. (1998). On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resoruces In Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management* , Spring, Vol. 37, No.1, Pp:31-46.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Tenyear Retrospective On The Resource-Based View. *Journal of Management* , 27: 643-650.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness As A Source Of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior (Winter)* , 175-190.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources ans Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , Vol. 17, No. 1: 99-120.
- Barney, J. B., & Arıkan, A. (2001). The Resource-based View: Oriijins and Implications. M. A.Hitt, & R. F. S.Harrison içinde, *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (s. 124-188). Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Barney, J. B., & Delwyn, N. C. (2007). *Resource-Based Theory*. New York: Oxford University Press Inc.

- Barney., J. B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy:Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review* , Vol. 11, No. 4: 791-800.
- Barney., J. B., & Hesterly., S. W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Baş., A. (2013). *Akademik Google*. Temmuz 01, 2014 tarihinde abdurrahmanbas.com: <http://abdurrahmanbas.com> adresinden alındı.
- Baş., A. (2014). *Akademik Google*. Temmuz 01, 2014 tarihinde abdurrahmanbas.com: <http://abdurrahmanbas.com> adresinden alındı.
- Bayramoğlu, G. (2008). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Tusaş, Ford Otosan, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir İnceleme. *Ekonomik Yaklaşım* , Cilt 10, Sayı 67: 59-78.
- Becerikli, S. Y. (2000). Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım. *Amme İdaresi Dergisi* , Cilt 33, Sayı 3: 97-109.
- Birinci, Y. (2013). Stratejik Bir Araç Olarak “Patent”. *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi* , 1-12.
- Blomqvist, K., & Seppanen, R. (2003, Ağustos 26). Bringing together the Emerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities – Collaboration and Trust as Focal Concepts. Lappeenranta, Finland.
- Bozkurt, A. (2003). Öğrenen Örgütler. K. D. Cevat Elma içinde, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (s. 42-61). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Prahalad, C.K., & Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-90.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly* , 50: 167-199.
- Cezlan, E. Ç. (2014, Mayıs 21). Entellektüel Sermayenin Firma Yenilikçiliği ve Firma Performansına Etkisi: Sağlık İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Organizasyonel Sermaye ile Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişki* . İstanbul, Beyoğlu, Türkiye: Beykent Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Doktora Tezi.
- Chang, S.-B. (2012). Using patent analysis to establish technological position: Two different. *Technological Forecasting & Social Change* , 79: 3-15.
- Chang, S.-B. (2012). Using Patent Analysis to Establish Technological Position: Two Different. *Technological Forecasting & Social Change* , 79: 3-15.
- Chaurasia, S. (2014,52). An Empirical Analysis of Power in Retailer-Manufacturer Supply Chain Relationship: A Resource Dependency Perspective. *The IUP Journal of Supply Chain Management, Vol. XI, No. 1*:52-66.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* , 35: 128-152.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review* , 140-150.
- Cook, K. S. (1977,65). Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *The Sociological Quarterly* , 18 (Winter): 62-82.
- Çakar, M., & Danişman, A. (2012). Kurumsal Kuram. H. C. Sözen, & H. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 241-264). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çalışkan, E. N. (2011). *Uluslararası Stratejik Yönetim Stratejik Bir Yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- Çetin, F., & Şeşen, H. (2012). Genel Sistem Kuramı ve Örgüt Araştırmaları. H. Basım; H.Cenk Özen içinde, *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Daft, L. R. (2007). *Organization Theory and Design*. Mason, OH: Graphic World Inc. ABD.
- Das, T., & Teng., B.S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management* , Vol. 26, No. 1: 31-61.
- Demircan, N. (2003). Örgütsel Güven Kavram : Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 2: 139-150.
- Dikili, A. (2014). Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , Cilt 12, Sayı 23: 141-164.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetimin Temel Kavramları*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dowling, G. R. (2006). Communicating Corporate Reputation through Stories. *California Management Review*, Vol. 49, No.1, 82-100.
- Eğilmez., Ö. (2011, Haziran 29). Kaynak Bağımlılığı Kuramının Ortaya Çıkışı. *Kaynak Bağımlılığı Bağlamında Dış Kaynak Kullanımının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma* . Bilecik: Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Elmacı, O., & Kurnaz, N. (2004). Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı.
- Erdil, O., Kalkan, A., & Alparslan., A. M. (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-31.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren., E., Alpkan., L., & Erol., Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 4, Sayı 7: 201-224.

- Erkanlı, H., & Karsu, S. (2012). Değer Zincirinde Entelektüel Sermaye. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2: 216-237.
- Erol, Y., & İnce, A. R. (2012). Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , Cilt 13, Sayı 1, 97-114.
- Fidan, M. M. (2011). Kobi Kredi Piyasasından Asimetrik Bilgi ve Ahlaki Tehlike: Laleli Örneği. *Maliye Finans Yazıları* , Yıl 25, Sayı 90: 41-57.
- Fidanboy, C. Ö., & Alan., H. (2013). Kaynak Bağımlılığı ve Stratejik İşbirliği İlişkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi* , 123-145.
- Finkelstein, S. (1997). Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972). *Strategic Management Journal* , Vol. 18: 787-810.
- Fombrun, C., & Stanley, M. (1990). What's In A Name? Reputation Building And Corporate Strategy. *Academy of Management Journal* , Vol. 33, No. 2: 233-258.
- Furman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy* , 31: 899-933.
- Gnyawali, D. R., & Srivastava, M. K. (2013). Complementary Effects of Clusters and Networks on Firm Innovation: A Conceptual Model. *Journal of Engineering and Technology* , 30: 1-23.
- Gottschalg, O., & Zollo, M. (2007). Interest Alignment and Competitive Advantage. *Academy of Management Review* , Vol. 32, No. 2: 418-437.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *ORGANIZATION SCIENCE* , Vol. 7, No. 4:375-387.

- Grant., R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive advantage Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* , Spring, 114-135.
- Guohong, C., & Kai, L. (2015, Mart 31). Cluster Reputation Helps Firms Development. *School of Business Administration, Shenyang Normal University, P.R.China, 110034*, 426-430.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , Cilt 23, Sayı 2: 61-85.
- Güleş, H. K., & Özilhan, D. (2010). Kaynak Temelli Kuram Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 477-490.
- Yüreğir, H. O., & Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , Cilt 16, Sayı 2: 545-562.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak., N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. *Ieee Transactions on Engineering Management* , Vol. 49, No.1: 28-35.
- Hagedoorn, J., & Duysters, G. (2002). External Sources of Innivative Capabilities: The Prefenece For Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions . *Journal of Management Studies*, 39, 2: 167-188.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilites to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* , Volume 14, Ussue 8 (Nov.): 607-618.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based Wiew: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal* , 24: 997-1010.

- Hoskisson, E. R., Hitt, M. A., & Yiu, W. P. (June 1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management* , Vol. 25, No. 3: 417-456.
- Hüseyinliklioğlu., A. O. (2009, Şubat). Kaynak Bağımlılığının Savaşlar Üzerinde Etkisi: 2. Dünya Savaşı Sonrasındaki Savaşların Yönetimi üzerine Bir Araştırma. *Kaynak Bağımlılığının Diğer Kavramlar ile Karşılaştırılması* . Adana, Çukurova, Türkiye: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- İbicioğlu, H. (2003). İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim. *1970-1985: Uyuşukluk Dönemi ve Endüstriyel Organizasyon Kavramı* . Isparta, Merkez, Türkiye: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı doktora Tezi.
- İnce, U. (2010, Şubat 25). Yeniliğin Rekabetteki Önemi. *Yeniliğin Tanımı* . İstanbul, Beyoğlu, Türkiye: Beykent Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- David, J. & Zakus, L. (1998). Resource Dependency and Community Participation in Primary Health Care. *Social Science & Medicine* , 46 (4-5), 475-494.
- Hillman, A. J., Michael, C., Withers, and Brian J. Collins. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management* , 1404-1427.
- Meydan, C. H. (2012). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. H. Basım. H. Cenk Sözen içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 163-188). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Johnson, B. L. (1995). Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations. *Institute of Education Sciences* , 1-22.
- Jugdev, K., Mathur, G., & Fung, T. S. (2007). Project Management Assets and Their Relationship with the Project Management Capability of the Firm. *International Journal of Project Management*, 25: 560-568.

- Jurevicius, B. O. (2013, Ekim 14). *Resource Based View*. Ekim 16, 2014 tarihinde Strategic Management Insight: www.strategicmanagementinsight.com adresinden alındı.
- Kahveci, E. (2012). İşletme Stratejileri ve İhracat Performansı İlişkileri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışma Dergisi* , Yıl 4, Sayı 6: 2-34.
- Kalemci, R. A. (2013). İşlem Maliyeti Kuramının Davranışsal Varsayımlarında Güvenin Yeri Tartışması. *İş Ahlakı Dergisi* , 6 (2) : 55-83.
- Kamaşak, R., & Yozgat, U. (2013). Endüstriyel Faktörler, Benzersiz Kaynaklar ve Performans İlişkisi: İmalat ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* , 27: 114-136.
- Kanoğlu, E. (2001, Haziran 20). Stratejik Yönetim Düşüncesi. Kadir Has Üniversitesi SBE İstanbul.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* , 1-13.
- Kaplan, S., & Norton, P. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* , 71-79.
- Kara, O., & Erkan, B. (2011). Türkiye'nin Emek Yoğun Mal İhracatındaki Karşılaştırmalı Üstünlüklerin Makro Ekonomik Büyüklüklerle İlişkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* , Cilt 7, Yıl 7, Sayı 1,7:67-93 .
- Karabağ, S. F. (2008, Eylül 01). Strateji ve Endüstrinin Firma Peerformansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine bir Araştırma. *Giriş* . Adana: T.C.Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Karacaoğlu, K. (2006). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı. *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Bakış Açısı* . Ankara: Ankara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kor, Y., & Mahoney, J. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies* , 41: 1, 183-191.
- Leblebici, D. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , Cilt 9, Sayı 1.
- Leblebici., N. D. (2008,68). 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi* , Cilt 32, No 1, 61-72.
- Lee, C., Lee, K., & M.Pennings., J. (2001). Internal Capabilities, External Networks and Performance: A study on Technology Based Ventures. *Strategic Management Journal* , 22: 615-640.
- Mahoney, J., & Michael, S. (2005). *A Subjectivist Theory of Entrepreneurship*. Champaign: www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/04-0104.pdf.
- Mahoney., J. (1995). A Resource-based Theory of Sustainable Rents. *Journal of Management* , 27: 651-660.
- Mahoney., J. (1995). The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of business Research* , 33: 91-101.
- Marc U. Douma, J. B. (2000). Strategic Alliances Managing the Dynamics of Fit. *Long Range Planning* , 33: 579-598.
- Mata, J., L., F., Fuerst, W., & Barney., B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly* , December, 487-505.
- Melé, D., & Guillén., M. (2006, October). The Intellectual Evolution of Strategic Management And Its Relationship With Ethics And Social Responsibility. *WP no 658* , 2-22.

- Meydan., C. H. (2012). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. H. Sözen, & H. Basım. içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 162-188). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Michalisin, D., & Karau, S. (2004). Top Management Team Cohesion and Superior Industry Returns. *Group & Organization Management* , Vol. 29, No. 1: 125-149.
- Naktiyok, A. (2000). Çalkantılı Çevre Dokusu ve Örgütsel Öncelikler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , Cilt 14. Sayı 1: 201-216.
- Nicole, P. H. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present and Future. *Academy of Marketing Science Review* , Vol. 2000, No. 4. Available: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>
- Nothnagel, K. (2008). *Empirical Research Within Resource-Based Theory*. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.
- Önemli, A. (2010, Haziran 01). Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri. Ankara, Merkez, Türkiye: T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Özder., C. G. (2011, Temmuz 14). Türk Döküm Firmaları ve Yabancı Partnerleri Arasındaki Ortak Girişim ve Satınalma Nedenleri: Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Rakip Görüşler Çerçevesinde Bir Değerlendirme. *Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Temel Varsayımları ve Satın Alma, Birleşme, Ortak Girişim Olgularına Bakış Açısı* . İstanbul, Bahçelievler, Türkiye: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Doktora Tezi.
- Özkoç, A. G. (2009, Kasım 14). Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi. *Kaynak Bağımlılığına Dayalı Asimetrik Gücün Oluşturduğu Dışsal Baskıların Yönetilmesi* . Sakarya, Serdivan, Marmara: Sakarya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon
Bölümü Doktora Tezi.

- Özyılmaz, A. (2012). Antecedents of Employees Trust In Supervisors, Management And Organizations. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute* , Vol. 9, No. 18: 323-359.
- Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge Sharing In Information Systems Development Projects: Explicating The Role of Dependence and Trust. *International Journal of Project Management*, 32: 153-165.
- Pesic, M. A., Milic, V. J., & Stankovic., J. (2012). Application of VRIO Framework for Analyzing Human Resoruces Role in Providing Competitive Advantage. *Book of Proceedings – TMS Algarve* , Vol. 2: 575-586.
- Peteraf, A. M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* , Vol. 14, No. 3: 179-191.
- Pfeffer, J., & R.Salancik, G. (2003). *The External Control of Organization A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *Örgütlerin Dış Kontrolü*. New York: Vantage Sanat Inc.
- Pfeffer., J. (1972). Merger as a Response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 17, No. 3: 382-394.
- Pina, M. (2011, Mayıs). Obtaining Competitive Advantages Based on Specific Resources and Capabilities. The case of Corticeira Amorim. *The Resource Based View approach* . Lizbon, Portekiz.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (July-August, 1985). How Information Gives You Competitive advantage. *Harvard Business Review*, 149-174.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage Greating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon Schuster Inc.

- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques to Analyzing Industries and Competitors*. New York: A Division of Simon&Schuster Inc.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2012). *Creating Shared Value*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-90.
- Provan, G. K., Beyer, M. J., & Kruytbosch, C. (June 1980). Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Volume. 25.
- Roberts, P. W., & Dowling, R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23: 1077-1093.
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 29-50.
- Robinson, S. M. (2008, April). Understanding the Resource-Based View: Implications of Methodological Choice and a New Creative Context. *The Focus on Intangible Resources*. Brisbane, Australia: Queensland University of Technology In partial fulfillment of the degree of Doctor of Philosophy.
- Romjin, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of Innovation Capability in Small Electronics and Software Firms in Southeast England. *Research Policy*, 31: 1053-1067.
- Rumelt, R. P. (2003). What in the World is Competitive Advantage? *Policy Working Paper*, August 5: 203-105.

- Salancik, G., & Pfeffer., J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly* , 453-473.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. *European Management Journal* , Vol.15, No.3: 303-317.
- Sargut, A. (2012). Sosyal Bilim Olarak Örgüt Yönetim Araştırma Alanları: Bilimsel Meşruiyet Sorunları Nasıl Aşılır? *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 1-16.
- Sarı, F. (Kasım, 2009). Dijital Avrupa – Avrupa’nın Ekonomik Krizden Hızlı Çıkış Yolu. *AB Telekom ve Medya Komiseri Viviane Reding’in Brüksel Lizbon Konseyi’nde yaptığı 2009 Ludwig Erhard Konferansı Konuşması* (s. 40-43). Lizbon: Leaders.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., & İçigen., E. T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6) , 73-122.
- Sayılar, Y. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , 3,1 :45-64.
- Schoemaker, P. J., & İbicioğlu, H. (2003). İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim. 1970-1985: *Uyuşukluk Dönemi ve Endüstriyel Organizasyon Kavramı*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı doktora Tezi.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* , Sayı 10: 171-185.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh., S. (2008). Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A Review. *Benchmarking: An International Journal* , Vol.15, Iss 5: 525-547.

- Singh, v., & Meydan, C. H. (2012). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. H. Özen, & H. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 166). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sözen, H., & Basım., H. (2012). Örgütsel Ağlar. H. Sözen, & H. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 301-325). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Starbuck, & Sığırı, Ü. (2012). Örgüt Araştırmaları Alanının Doğuşu ve Gelişimi. H. Sözen, & H. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 35-55). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sucu., Y. (2000). *Güncellenmemiş Kitap. Örgütsel Değişim*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Taşkın, E., Kayabaşı, A., & Kiracı, H. (2011). Rekabetçi Yöntemlerin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnegöl'de Faaliyet Gösteren ve İhracat Yapan işletmeler Üzerine Bir Alan Araştırması. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi* , 105-122.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal* , 28: 1319–1350.
- Teece., J. D. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. *Research Policy* , 15:285-305.
- Timurçin, D. (2010, Şubat 17). Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi. İstanbul, Beyazıt, Türkiye: İstanbul Üniversitesi SBE İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Tunçer, E. (2006, Ağustos 28). Çok boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced ScoreCard Uygulaması. *Dengeli Performans Değerleme Modeli (Balanced ScoreCard Model)*. Afyonkarahisar, Türkiye: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Turan, A. (2014). A Philosophical Overview Of Core Competence And Outsourcing: The Linkage With Dynaic Capaility And Business Model Approaches. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , Cilt 5, Sayı 7:147-170.
- Turan, A. H. (2009). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Bilişim Teknolojileri, Örgütsel Rekabetçi Stratejileri ve Başarım İlkesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , Cilt 23, Sayı 3:105-122.
- Tümer, A. B. (2011, Haziran 27). Örgütsel Çevre Stratejileri Bağlamında Kaynak Bağımlılığı ve Kaynak Temelli Teorilere Yönelik Alan Araştırması. *Birleşmeler ve Satınalmalar* . Ankara, Merkez, Türkiye: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ. K. (2012). Yönetimde Erken Dönem. H. B. H.Cenk Özen içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 1-30). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ulrich, D., & B.Barney., J. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population. *Academy of Management Review* Vol.9, No.3: 471-481.
- Uluslan, H. (2005). Maddi Olmayan Varlıklar ve İşletme İçinde Yaratılan Maddi Olmayan Varlıklar ile İlgili Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 2: 69-103.
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 10 (1): 148-159.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2010,382). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık A.Ş.
- Ünal, Ö. F. (2013). Dış Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Roller ve Yetkinlikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve işletme Dergisi* , Vol. 9, No.18: 65-90 .

- Üsdiken, B. (2007). *Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Üsdiken, B. (2002). Tarihsel Bir Bakışla Bilim-Yönetim Birlikteliği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* , Cilt 2, Sayı 2: 127-154.
- Üstüner, Y. (2006). Örgüt Bilimi Üzerine. *Amme İdaresi Dergisi* , Cilt 39, Sayı 3: 1-21.
- Valentina, N., & Passiante., G. (2012). Özümseme Kabiliyetinin Değer Yaratma Üzerindeki Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Türkçeye çeviren Engin Bayraktaroğlu* , Cilt 23, Sayı 1, Bahar: 99-111.
- Varoğlu, A., Basım, N., Sözen, C., OkanYeloğlu, Sağsan, M., & Şeşen., H. (2009). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. Ankara: staff.neu.edu.tr.
- Varoğlu, K. (1998, Ekim 1). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları. Ankara, Bağlıca.
- Vikipedi, Ö. A. (2013, Mart 9). *Alan Kuramı*. Ekim 14, 2014 tarihinde Vikipedi Özgür Ansiklopedi: http://tr.wikipedia.org/wiki/Alan_kuramı adresinden alındı.
- Vikipedi, Ö. A. (2014, Aralık 6). *Strateji*. Aralık 26, 2014 tarihinde Vikipedi: <http://tr.wikipedia.org> adresinden alındı.
- Wegloop, P. (1995). Linking Firm Strategy and Government Action: Towards A Resoruce-based Perspective on Innovation and Technology Policy. *Echnology In Society* , Vol.17, No.4: 413-428.
- Werner, N. (2008). Resource Dependence Theory: How Well Does It Explain Behavior Of Organizations? *Management Revue* , Vol. 19, Iss.1/2, pp. 9-32.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* , Vol.5, No.2: 171-180.

- Wheeler, D., & Davies, R. (2008). İtibar Kazanmak: Kurumsal Yönetim İçin Paydaş Yaklaşımların Geliştirilmek. *Sosyal Bilimler Dergisi, Çeviren Duygu Yalçın* , (1): 179-200.
- White, E., & Levine & Paul, S. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly* , 583-601.
- Wright, P. (1987). Research Notes and Communications A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal* , Vol. 8, 93-101.
- Wright, P., McMahan, G., & McWilliams., A. (1993). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *Center for Effective Organizations* , November, 1-34.
- Wry, T., Cobb, J., & Aldrich, H. E. (2013). More than a Metaphor. *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, No.1, 441-448.
- Yalçın, B. (2010). Kaynak Avantajı Kuramı Üzerine Kavramsal Bir Bakış. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* , Cilt 1, Sayı 2: 63-71.
- Yavuz, S. (2014, Aralık 24). Stratejik Yönetim Alanının Tarihsel Gelişimine Bir Bakış. İstanbul, Beylikdüzü. <http://www.sanayisurasi.gov.tr>. adresinden alınmıştır
- Yenidoğan, T. G. (2014). Örgütler Arası İlişkilerde Sözleşme Tasarımını Etkileyen Faktörler. *Journal of Yasar University* , 9 (34) : 6063-6082.
- Yiğit, S., & Erol, Y. (2012). *Kümelerin İnovasyon Kapasitesinin Kaynak Tabanlı Görüş Çerçevesinde İncelenmesi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu.
- Yılmaz, C., Alpan, L., & Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması. *Journal of Yasar University* , 4 (16): 2469-2500.

- Yılmaz, S. (2012, Aralık 31). Duygusal Yetenek ile Temel Yetenekler Arasındaki İlişkiler ve İşletme Performansına Etkileri. *İnsan Kaynakları Yönetmi* . İstanbul, Beyoğlu: Beykent Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Yücel, R., Gökdeniz, İ., & Erbaşlı, A. (2006). İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Populasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi* , Sayı 11, Yıl. 9.

EKLER

EK 1. Sonuç Tablosu

SIRA	HİPOTEZ NO VE HİPOTEZ	TEST SONUCU
1	H ₁ : Firmaların Maddi Kaynakları Firma Finansal Performansını/Rekabet Üstünlüğünü Pozitif ve Anlamlı Etkiler.	Desteklenmedi
2	H _{1a} : Finansal kaynakların değerliliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
3	H _{1b} : Fiziksel kaynakların değerliliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
4	H _{1c} : Teknolojik kaynakların değerliliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
5	H _{1d} : Kuruluş kaynaklarının değerliliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
6	H _{1e} : Finansal kaynakların nadirliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
7	H _{1f} : Fiziksel kaynakların nadirliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
8	H _{1g} : Teknolojik kaynakların nadirliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
9	H _{1h} : Kuruluş kaynaklarının nadirliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
10	H _{1i} : Finansal kaynakların taklit edilme boyutu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
11	H _{1j} : Fiziksel kaynakların taklit edilme boyutu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
12	H _{1k} : Teknolojik kaynakların taklit edilme boyutu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
13	H _{1l} : Kuruluş kaynaklarının taklit edilme boyutu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
14	H _{1m} : Finansal kaynakların organizasyonu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
15	H _{1n} : Fiziksel kaynakların organizasyonu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
16	H _{1o} : Teknolojik kaynakların organizasyonu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
17	H _{1p} : Kuruluş kaynaklarının organizasyonu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi

18	H₂: Firmaların Maddi Kaynakları Firma Müşteri Performansını/Rekabet Üstünlüğünü Pozitif ve Anlamlı Etkiler.	Desteklenmedi
19	H _{2a} : Finansal kaynakların değerliliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
20	H _{2b} : Fiziksel kaynakların değerliliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
21	H _{2c} : Teknolojik kaynakların değerliliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
22	H _{2d} : Kuruluş kaynaklarının değerliliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
23	H _{2e} : Finansal kaynakların nadirliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
24	H _{2f} : Fiziksel kaynakların nadirliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
25	H _{2g} : Teknolojik kaynakların nadirliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
26	H _{2h} : Kuruluş kaynaklarının nadirliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
27	H _{2i} : Finansal kaynakların taklit edilme boyutu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
28	H _{2j} : Fiziksel kaynakların taklit edilmezliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
29	H _{2k} : Teknolojik kaynakların taklit edilme boyutu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
30	H _{2l} : Kuruluş kaynaklarının taklit edilme boyutu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
31	H _{2m} : Finansal kaynakların organizasyonu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
32	H _{2n} : Fiziksel kaynakların organizasyonu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
33	H _{2o} : Teknolojik kaynakların organizasyonu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
34	H _{2p} : Kuruluş kaynaklarının organizasyonu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
35	H₃: Firmaların Maddi Kaynakları Firma İçsel Süreçler Performansını/Rekabet Üstünlüğünü Pozitif ve Anlamlı Etkiler.	Desteklenmedi
36	H _{3a} : Finansal kaynakların değerliliği firma içsel süreçler	<u>Desteklendi</u>

	performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	
37	H _{3b} : Fiziksel kaynakların değerliliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
38	H _{3c} : Teknolojik kaynakların değerliliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
39	H _{3d} : Kuruluş kaynaklarının değerliliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
40	H _{3e} : Finansal kaynakların nadirliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
41	H _{3f} : Fiziksel kaynakların nadirliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
42	H _{3g} : Teknolojik kaynakların nadirliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
43	H _{3h} : Kuruluş kaynaklarının nadirliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
44	H _{3i} : Finansal kaynakların taklit edilme boyutu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
45	H _{3j} : Fiziksel kaynakların taklit edilme boyutu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
46	H _{3k} : Teknolojik kaynakların taklit edilmezliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
47	H _{3l} : Kuruluş kaynaklarının taklit edilme boyutu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
48	H _{3m} : Finansal kaynakların organizasyonu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
49	H _{3n} : Fiziksel kaynakların organizasyonu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
50	H _{3o} : Teknolojik kaynakların organizasyonu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
51	H _{3p} : Kuruluş kaynaklarının organizasyonu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
52	H₄: Firmaların Maddi Olmayan Kaynakları Firma Finansal Performansını/Rekabet Üstünlüğünü Pozitif ve Anlamlı Etkiler.	<u>Desteklendi</u>
53	H _{4a} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynaklar değerliliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
54	H _{4b} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon değerliliği	Desteklenmedi

	firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	
55	H _{4c} :Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar değerliliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
56	H _{4d} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynaklar nadirliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
57	H _{4e} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon nadirliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
58	H _{4f} :Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar nadirliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
59	H _{4g} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynaklar taklit edilmezliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
60	H _{4h} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon taklit edilme boyutu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
61	H _{4i} :Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar taklit edilme boyutu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
62	H _{4j} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynakların organizasyonu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
63	H _{4k} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon organizasyonu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
64	H _{4l} :Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar organizasyonu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
65	H₅: Firmaların Maddi Olmayan Kaynakları Firma Müşteri Performansını/Rekabet Üstünlüğünü Pozitif ve Anlamlı Etkiler.	<u>Desteklendi</u>
66	H _{5a} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynaklar değerliliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
67	H _{5b} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon değerliliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
68	H _{5c} :Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar değerliliği firma	<u>Desteklendi</u>

	müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	
69	H _{5d} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynaklar nadirliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
70	H _{5e} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon nadirliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
71	H _{5f} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar nadirliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
72	H _{5g} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynaklar taklit edilme boyutu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
73	H _{5h} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon taklit edilmezliği firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
74	H _{5i} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar taklit edilme boyutu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
75	H _{5j} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynakların organizasyonu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
76	H _{5k} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon organizasyonu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
77	H _{5l} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar organizasyonu firma müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
78	H₆: Firmaların Maddi Olmayan Kaynakları Firma İç Süreçler Performansını/Rekabet Üstünlüğünü Pozitif ve Anlamlı Etkiler.	<u>Desteklendi</u>
79	H _{6a} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynaklar değerliliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
80	H _{6b} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon değerliliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
81	H _{6c} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar değerliliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
82	H _{6d} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynaklar nadirliği	<u>Desteklendi</u>

	firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	
83	H _{6e} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon nadirliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
84	H _{6f} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar nadirliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
85	H _{6g} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynaklar taklit edilmezliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
86	H _{6h} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon taklit edilmezliği firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
87	H _{6i} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar taklit edilme boyutu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
88	H _{6j} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından beşeri kaynakların organizasyonu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	Desteklenmedi
89	H _{6k} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından inovasyon organizasyonu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
90	H _{6l} : Firmaların maddi olmayan kaynaklarından itibar organizasyonu firma içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler.	<u>Desteklendi</u>
91	H₇: Firmaların Organizasyon Yetenekleri Firma Finansal Performansını/Rekabet Üstünlüğünü Pozitif ve Anlamlı Etkiler	Desteklenmedi
92	H _{7a} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin değerliliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	<u>Desteklendi</u>
93	H _{7b} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin nadirliği firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	Desteklenmedi
94	H _{7c} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin taklit edilme boyutu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	Desteklenmedi
95	H _{7d} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin organizasyonu firma finansal performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	Desteklenmedi
96	H₈: Firmaların Organizasyon Yetenekleri Firma Müşteri Performansını/Rekabet Üstünlüğünü Pozitif ve Anlamlı Etkiler	Desteklenmedi

97	H _{8a} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin değeri firmaların müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	<u>Desteklendi</u>
98	H _{8b} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin nadirliği firmaların müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	Desteklenmedi
99	H _{8c} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin taklit edilme boyutu firmaların müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	Desteklenmedi
100	H _{8d} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin organizasyonu firmaların müşteri performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	Desteklenmedi
101	H₉: Firmaların Organizasyon Yetenekleri Firma İç Süreçler Performansını/Rekabet Üstünlüğünü Pozitif ve Anlamlı Etkiler	<u>Desteklendi</u>
102	H _{9a} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin değeri firmaların içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	<u>Desteklendi</u>
103	H _{9b} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin nadirliği firmaların içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	Desteklenmedi
104	H _{9c} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin taklit edilme boyutu firmaların içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	Desteklenmedi
105	H _{9d} : Firmaların organizasyon yeteneklerinin organizasyonu firmaların içsel süreçler performansını/rekabet üstünlüğünü pozitif ve anlamlı etkiler	<u>Desteklendi</u>

EK 2. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Yetkili,

Ekte sunulan anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “Kaynak Temelli Bakış, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, İşletme Kaynakları ve Yetenekleri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketimiz yöneticiler tarafından doldurulmasını rica ediyoruz. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar yalnız akademik çalışmalarda veri uygulama verisi olarak kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk-iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı amaçlıyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yarar sağlama düşüncesi ile yardımlarınızı esirgemeyeceğinizi ümit ediyoruz. Saygılarımızla,

Kaynak Temelli Bakış, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, İşletme Kaynakları ve Yetenekleri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma					
I. BÖLÜM: FİRMA BİLGİLERİ: Lütfen ilgili yerleri (X) ile işaretleyiniz					
1. FİRMANIN ÜRETİM KOLU					
2. Firma Kuruluş Tarihiniz	A. 1980 Öncesi	B. 1981-1990	C. 1991-2000	D. 2001-2010	E. 2011-2014
3. Şirket Türünüz	A. Anonim Şirket	B. Limited Şirket	C. Şahıs Şirketi	D. Diğer	
4. Çalışan Sayınız	A. 0-10	B. 11-50	C. 51-250	D. 251 ve Üstü	
II. BÖLÜM: İŞLETMENİN MADDİ KAYNAKLARININ A. DEĞERLİLİK BOYUTU ÖLÇÜMSORULARI					
Lütfen aşağıdaki soruları karşısındaki kutucuklara, rakamlara karşılık gelen aşağıdaki seçeneklere göre cevaplayınız.					
1. Katılıyorum	2. Kararsızım	3. Katılmıyorum	1	2	3
FİNANSAL KAYNAKLAR					
Soru 1.1.	Firmamızın sahip olduğu dönen varlıklar (nakit vb. varlıklar), piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
Soru 1.2.	Firmamızın öz kaynaklarını artırma kapasitesi, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
Soru 1.3.	Firmamızın borçlanma kapasitesi, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
FİZİKSEL KAYNAKLAR					
Soru 2.1.	Firmamızın sahip olduğu modern fabrika ve tesisler, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
Soru 2.2.	Firmamızın üretim yaptığı konumun sağladığı avantaj, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
Soru 2.3.	Firmamızın sahip son teknoloji makine ve ekipmanlar, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
TEKNOLOJİK KAYNAKLAR					
Soru 3.1.	Firmamızın sahip olduğu ticari sırlar, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				

Soru 3.2.	Firmamızın sahip inovatif üretim tarzı, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.			
Soru 3.3.	Firmamızın sahip olduğu patent, telif hakları ve ticari markalar, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.			
KURULUŞ KAYNAKLARI				
Soru 4.1.	Firmamızda uygulanan etkili stratejik planlama süreci, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.			
Soru 4.2.	Firmamızda uygulanan kusursuz değerlendirme ve kontrol sistemi, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.			
B. NADİRLİK BOYUTU ÖLÇÜMSORULARI				
1. Katılıyorum	2. Kararsızım	3.Katılmıyorum	1	2
FİNANSAL KAYNAKLAR				
Soru 5.1.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu dönen varlıklara (nakit vb. varlıklar) çok az rakibimiz sahiptir.			
Soru 5.2.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu öz kaynaklarını artırma kapasitesine, çok az rakibimiz sahiptir.			
Soru 5.3.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu borçlanma kapasitesine, çok az rakibimiz sahiptir.			
FİZİKSEL KAYNAKLAR				
Soru 6.1.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu modern fabrika ve tesislere, çok az rakibimiz sahiptir.			
Soru 6.2.	Firmamızın hâlihazırda üretim yaptığı coğrafi konumunun sağladığı avantaja, çok az rakibimiz sahiptir.			
Soru 6.3.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu son teknoloji makine ve teçhizata, çok az rakibimiz sahiptir.			
TEKNOLOJİK KAYNAKLAR				
Soru 7.1.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu ticari sırlara, çok az rakibimiz sahiptir.			
Soru 7.2.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu inovatif üretim tarzına, çok az rakibimiz sahiptir.			
Soru 7.3.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu patent, telif hakları ve ticari markalara, çok az rakibimiz sahiptir.			
KURULUŞ				
Soru 8.1.	Firmamızda hâlihazırda uygulanan etkili stratejik planlama süreci, çok az rakibimiz tarafından uygulanmaktadır.			
Soru 8.2.	Firmamızda hâlihazırda uygulanan kusursuz değerlendirme ve kontrol sistemi, çok az rakibimiz tarafından uygulanmaktadır.			
C. TAKLİT EDİLME BOYUTU ÖLÇÜMSORULARI				
1. Katılıyorum	2. Kararsızım	3.Katılmıyorum	1	2
FİNANSAL KAYNAKLAR				
Soru 9.1.	Firmamızın sahip olduğu dönen varlıkların (nakit vb. varlıklar) rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.			
Soru 9.2.	Firmamızın sahip olduğu öz kaynaklarını artırma kapasitesinin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.			
Soru 9.3.	Firmamızın sahip olduğu borçlanma kapasitesinin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.			
FİZİKSEL KAYNAKLAR				
Soru 10.1.	Firmamızın sahip olduğu modern fabrika ve tesislerin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.			
Soru 10.2.	Firmamızın üretim yaptığı coğrafi konumunun sağladığı avantajın rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.			
Soru 10.3.	Firmamızın sahip olduğu son teknoloji makine ve ekipmanların rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.			
TEKNOLOJİK KAYNAKLAR				
Soru 11.1.	Firmamızın sahip olduğu ticari sırların rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.			
Soru 11.2.	Firmamızın sahip olduğu inovatif üretim tarzının rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.			
Soru 11.3.	Firmamızın sahip olduğu patent, telif hakları ve ticari markaların rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.			

KURULUŞ					
Soru 12.1.	Firmamızda uygulanan etkili stratejik planlama sürecinin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.				
Soru 12.2.	Firmamızda uygulanan kusursuz değerlendirme ve kontrol sürecinin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılardan oldukça zordur.				
D. ORGANİZASYON BOYUTU ÖLÇÜMSORULARI					
1. Katılıyorum	2. Kararsızım	3.Katılmıyorum	1	2	3
FİNANSAL KAYNAKLAR					
Soru 13.1.	Firmamız, dönen varlıklarını (nakit vb. varlıklar) etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
Soru 13.2.	Firmamız, ‘öz kaynaklarını artırma kapasitesini’ etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
Soru 13.3.	Firmamız, ‘borçlanma kapasitesini’ etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
FİZİKSEL KAYNAKLAR					
Soru 14.1.	Firmamız, modern fabrika ve tesislerini etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
Soru 14.2.	Firmamız, ‘üretim yaptığı coğrafi konumunun sağladığı avantajı’ etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
Soru 14.3.	Firmamız, son teknoloji makine ve ekipmanlarını etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
TEKNOLOJİK KAYNAKLAR					
Soru 15.1.	Firmamız, ticari sırlarını etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
Soru 15.2.	Firmamız, inovatif üretim tarzını etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
Soru 15.3.	Firmamız, patent, telif hakları ve ticari markalarını etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
KURULUŞ KAYNAKLARI					
Soru 16.1.	Firmamız, ‘etkili stratejik planlama süreci uygulamalarını’, etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
Soru 16.2.	Firmamız, ‘kusursuz değerlendirme ve kontrol uygulamalarını’, etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.				
III. BÖLÜM İŞLETMENİN MADDİ OLMAYAN KAYNAKLARININ					
A. DEĞERLİLİK BOYUTU ÖLÇÜM SORULARI					
1. Katılıyorum	2. Kararsızım	3.Katılmıyorum	1	2	3
BEŞERİ KAYNAKLARI					
Soru 17.1.	Firmamız çalışanlarının deneyim ve yetenekleri, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
Soru 17.2.	Firmamız çalışanları arasındaki güven ilişkisi, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunuyor.				
Soru 17.3.	Firmamız yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel yetenekler, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
Soru 17.4.	Firmamıza özgü uygulama ve prosedürler, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
İNOVASYON VE YENİLİKÇİLİK					
Soru 18.1.	Firmamızın sahip olduğu teknik ve bilimsel yetenekler, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
Soru 18.2.	Firmamızın sahip olduğu inovasyon (AR-GE) kapasitesi, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
İTİBAR					
Soru 18.1.	Firmamızın sahip olduğu marka, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				
Soru 18.2.	Kalitemize ve güvenilirliğimize bağlı olarak müşterilerimiz nazarındaki firmamızın sahip olduğu itibar, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.				

Soru 18.3.	Tedarikçi, çalışan, müşterilerle işbirliği (kazan-kazan) ve dürüstlüğü sayesinde firmamızın sahip olduğu itibar, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.			
B. <u>NADİRLİK BOYUTU</u> ÖLÇÜM SORULARI				
1. Katılıyorum	2. Kararsızım	3.Katılmıyorum	1	2
BEŞERİ KAYNAKLARI				
Soru 19.1.	Firmamız çalışanlarının hâlihazırda sahip olduğu deneyim ve yeteneklere, çok az rakibimiz sahiptir			
Soru 19.2.	Firmamız çalışanları arasında hâlihazırda var olan güven ilişkisine, çok az rakibimiz sahiptir			
Soru 19.3.	Firmamız yöneticilerinin hâlihazırda sahip olduğu yeteneklere, çok az rakibimiz sahiptir			
Soru 19.4.	Firmamız özgü hâlihazırda uygulama ve prosedürlere, çok az rakibimiz sahiptir			
İNOVASYON VE YENİLİKÇİLİK				
Soru 20.1.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu teknik ve bilimsel yeteneklere, çok az rakibimiz sahiptir			
Soru 20.2.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu inovasyon (AR-GE) kapasitesine, çok az rakibimiz sahiptir			
İTİBAR				
Soru 21.1.	Firmamızın hâlihazırda sahip olduğu markaya, çok az rakibimiz sahiptir			
Soru 21.2.	Kalitemize ve güvenilirliğimize bağlı olarak müşterilerimiz nazarında firmamızın hâlihazırda sahip olduğu itibara, çok az rakibimiz sahiptir			
Soru 21.3.	Tedarikçi, çalışan, müşterilerle işbirliği (kazan-kazan) ve dürüstlüğü sayesinde firmamızın hâlihazırda sahip olduğu itibara, çok az rakibimiz sahiptir			
C. <u>TAKLİT EDİLME BOYUTU</u> ÖLÇÜM SORULARI				
1. Katılıyorum	2. Kararsızım	3.Katılmıyorum	1	2
BEŞERİ KAYNAKLARI				
Soru 22.1.	Firmamız çalışanlarının sahip olduğu deneyim ve yeteneklerin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.			
Soru 22.2.	Firmamız çalışanları arasında var olan güven ilişkisinin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.			
Soru 22.3.	Firmamız yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel yeteneklerin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.			
Soru 22.4.	Firmamıza özgü uygulama ve prosedürlerin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.			
İNOVASYON VE YENİLİKÇİLİK				
Soru 23.1.	Firmamızın sahip olduğu teknik ve bilimsel yeteneklerin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.			
Soru 23.2.	Firmamızın sahip olduğu inovasyon (AR-GE) kapasitesinin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.			
İTİBAR				
Soru 24.1.	Firmamızın sahip olduğu markanın rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.			
Soru 24.2.	Kalitemize ve güvenilirliğimize bağlı olarak müşterilerimiz nazarında firmamızın sahip olduğu itibarın rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.			
Soru 24.3.	Tedarikçi, çalışan, müşterilerle işbirliği (kazan-kazan) ve dürüstlüğü sayesinde ilişkisinden doğan firmamızın sahip olduğu itibarın rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.			
D. <u>ORGANİZASYON BOYUTU</u> ÖLÇÜM SORULARI				
1. Katılıyorum	2. Kararsızım	3.Katılmıyorum	1	2
BEŞERİ KAYNAKLAR				
Soru 25.1.	Firmamız, çalışanların deneyim ve yeteneklerini etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir			
Soru 25.2.	Firmamız, çalışanlar arasında olan güven ilişkisini etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir			
Soru 25.3.	Firmamız, yöneticilerin sahip olduğu yönetsel yetenekleri etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir			
Soru 25.4.	Firmamız, kurumumuza özgü uygulamaları etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir			
İNOVASYON VE YENİLİKÇİLİK				

Soru 26.1.	Firmamız, sahip olduğu teknik ve bilimsel yetenekleri etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.							
Soru 26.2.	Firmamız, inovasyon (AR-GE) kapasitesini etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.							
İTİBAR								
Soru 27.1.	Firmamız, sahip olduğu markayı etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir.							
Soru 27.2.	Firmamız, ‘kalitemize ve güvenilirliğimize bağlı olarak müşterilerimiz nazarında sahip olduğu itibarı’ etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir							
Soru 27.3.	Firmamız, ‘tedarikçi, çalışan, müşterilerle işbirliği (kazan-kazan) ve dürüstlüğü sayesinde, sahip olduğu itibarı’ etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir							
IV. BÖLÜM ORGANİZASYON YETENEKLERİNİN ÖLÇÜM SORULARI								
1. Katılıyorum		2. Kararsızım		3.Katılmıyorum	1	2	3	
A. DEĞERLİLİK BOYUTU ÖLÇÜM SORULARI								
Soru 28.1.	“İç ve dış müşteri istek ve beklentilerini karşılamaya” ilişkin firmamızın sahip olduğu yetenek ve yetkinlikler, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.							
Soru 28.2.	Firmamızın, maddi ve maddi olmayan kaynakları birleştirme kapasitesi, piyasadaki fırsatların değerlendirilmesine ve tehditlerin etkisiz hale getirilmesine imkân sunmaktadır.							
B. NADİRLİK BOYUTU ÖLÇÜM SORULARI								
Soru 29.1.	“İç ve dış müşteri istek ve beklentilerini karşılamaya” ilişkin firmamızın sahip olduğu yetenek ve yetkinliklere, çok az rakibimiz sahiptir							
Soru 29.2.	Firmamızın sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynakları birleştirme kapasitesine, çok az rakibimiz sahiptir							
C. TAKLİT EDİLME BOYUTU ÖLÇÜM SORULARI								
Soru 30.1.	“İç ve dış müşteri istek ve beklentilerini karşılamaya” ilişkin firmamızın sahip olduğu yetenek ve yetkinliklerin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.							
Soru 30.2.	Firmamızın sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynakları birleştirme kapasitesinin rakip firmalar tarafından elde edilmesi, geliştirilmesi ya da taklit edilmesi mali ve teknik açılarından oldukça zordur.							
D. ORGANİZASYON BOYUTU ÖLÇÜM SORULARI								
Soru 31.1.	“İç ve dış müşteri istek ve beklentilerini karşılamaya” yönelik sahip olduğu yetenek ve yetkinlikleri etkili biçimde kullanmak için firmamız politika ve prosedürlere sahiptir.							
Soru 31.2.	Firmamız, ‘maddi ve maddi olmayan kaynakları birleştirme kapasitesini’ etkili biçimde kullanmaya yönelik politika ve prosedürlere sahiptir							
V. BÖLÜM REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SORULARI								
(Lütfen Son 3 Yıllık Dönemde Aşağıdaki Durumlarda Yaşanan Eğilimi Belirtiniz)								
1. Arttı		2. Değişmedi		3. Azaldı	1	2	3	
Soru 32.1.	Toplam Satış Gelirleri							
Soru 32.2.	Alınan Siparişler							
Soru 32.3.	Aynı Ürün İçin Sipariş Temin Süresi							
Soru 32.4.	Genel Olarak Ürün Fiyatları							
Soru 32.5.	Kar Marjı							
Soru 32.6.	Firmanızın Sahip Olduğu Kalite Belgeleri (İSO, EFQM vb.)							
Soru 32.7.	AR-GE Verimliliği (Patent, Telif ve Ticari Marka Sayısı/AR-GE Yatırım ve Maliyetleri)							
Soru 32.8.	Sahip Olunan Patent Sayısı							
Soru 32.9.	Sahip Olunan Telif Hakları							
Soru 32.10.	Sahip Olunan Ticari Marka Sayısı							
Soru 32.11.	Ürün Çeşidi							
Soru 32.11.	Yeni Ürün Sayısı							
Soru 32.12.	Müşteri Memnuniyeti							
Soru 32.13.	Müşteri Sayısı							
Soru 32.14.	Kapasite Kullanım Oranı							
Soru 32.15.	Ortalama Günlük Üretim Miktarı							
Soru 32.16.	Üretim Verimliliği (Üretim Miktarı/Toplam Üretim Maliyetleri)							
Soru 32.17.	Ürün Stokları							
Soru 32.18.	Ürün İadeleri							
Soru 32.19.	Hammadde Fiyatları							

Soru 32.20.	Firmanın Faaliyetlerini Gerçekleştirmede İhtiyaç Duyduğu Hammadde, Mamul ya da Yarı Mamulleri Temin Edilebileceği Tedarikçi Sayısı			
Soru 32.21.	Firmanın Faaliyetlerini Gerçekleştirmede İhtiyaç Duyduğu Hammadde, Malzeme, Makine ve Teçhizatlarını Temin Edilebileceği Tedarikçi Sayısı			
Soru 32.22.	Firmanın Faaliyetlerini Gerçekleştirmede İhtiyaç Duyduğu Nitelikli İnsan Gücü Potansiyeli			
Soru 32.23.	Firmanın Ürünlerini Müşterilerine Ulaştırabileceği Dağıtım Kanalı Sayısı			
Soru 32.24.	Tamir, Bakım, Onarım vb. Servis Süreleri			
Soru 32.25.	İhracat Yapılan Ülke Sayısı			
Soru 32.26.	İhracat Gelirleri			
Soru 32.27.	İhracatı Yapılan Ürün Çeşidi			
Soru 32.28.	Öz Sermaye (Öz Kaynaklar)			
Soru 32.29.	Toplam Borç Miktarı			
Soru 32.30.	Toplam Alacak Miktarı			
Soru 32.31.	Diğer Firmalarla Stratejik İşbirliği ve Ortak Girişimler			

ÖZGEÇMİŞ

20 Aralık 1960 Nevşehir doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Ankara’da tamamladıktan sonra, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirdim. İş hayatına Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Gastroenteroloji Bilim Dalında başladım. Yine Aynı üniversitenin Hepatoloji Enstitüsü Enstitü Sekreterliğinden 2006 yılında emekli oldum. Daha sonra, eğitim hayatına 2013 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programına kaydolarak yeniden başladım. Halen aynı üniversitede doktora yapmaktayım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, stratejik yönetim, teknolojik kaynaklar ve işletme yetenekleridir.

Yabancı dilim İngilizce olup 2 çocuk sahibiyim.

Aday: Adalet ŞEREF