Pi: Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 4: 11, Ocak-Şubat-Mart, 2005, ss. 34-43.

REKABETTE KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIMI (RBV) İLE STRATEJİ GELİŞTİRME

Metin REYHANOĞLU[*] *ve Hüsniye ÖRS*[**]

GİRİŞ Rekabetin şiddetlenmesiyle birlikte işletme yönetici ve akademisyenlerin stratejik yönetime ilgileri artmakta, sürdürülebilir rekabet avantajı konusunda yeni yaklaşım ve teknikler geliştirmektedirler. Özellikle 1980'lerden sonra, rekabet avantajı sağlanması konusu genel olarak iki tür yaklaşım etrafında şekillenmeye başlamıştır. Kimi akademisyen ve uygulamacılar rekabet avantajı sağlamada dışsal faktörlere vurgu yaparken kimileri de içsel faktörlere daha fazla vurgu yapmaktalar. Bunlardan ilki daha çok Porter'ın rekabet stratejileri olarak bilinen endüstri temelli rekabet yaklaşımıyken (Endüstri Çekiciliği Modeli), ikincisi ise firmanın daha çok temel yeteneklerine odaklanan Kaynak Temelli Yaklaşımdır (Resource Based View - RBV).

Kaynak Temelli Yaklaşım, Wernerfelt tarafından 1984 yılında ilk olarak ortaya atılmış ve özellikle Barney (1986; 1991) tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşıma göre değerli ve taklit edilmesi zor firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlayabileceğini savunmaktadır. "Kaynak Temelli Yaklaşım [teorisi]" firma kaynakları, yetenekleri ve rekabetçi avantaj arasındaki ilişkileri inceler. Kaynak Temelli Yaklaşım göre firma eğer rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak istiyorsa kaynaklarının bazı özelliklere sahip olması gerektiği ve her varlık bu anlamda stratejik kaynak olamayacağını belirtir.

Bu makalede kısaca kaynak temelli yaklaşım modeli, gelişimi ve temel özelliklerinden bahsedilmekte, yaklaşıma yönelik eleştiriler sıralanmaktadır. Son olarak bu Yaklaşım yoluyla işletmelerin strateji geliştirebilecekleri araçlar anlatılmaktadır.

1. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

Kaynak Temeli Yaklaşım Modeli

İşletmeler 1960'lardan günümüze kadar özellikle SWOT analizi aracılığıyla çevresel fırsatları ve tehditleri değerlendirilirken, kendi üstün ve zayıf yönler ile harmonize ederek sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaya koyulmuşlardır. Barney'e (1991: 100) göre SWOT analizindeki içsel analiz Kaynak Temelli Yaklaşım tarafından daha fazla vurgu yapılırken daha ziyade Porter ile özdeşleşen Endüstri Çekiciliği Modeli dışsal analize vurgu yapmaktadır.

İşte bu odak nokta vurgusu Kaynak Temelli Yaklaşımın diğer modelden ayrıştığı yeri göstermektedir. Ama yinede ortak yönleri olan 'kolayca taklit edilemeyen ayırt edici özelliklerin' bir rekabet avantajı olarak kullanılması gerektiği üzerindedir. Kaynak Temelli Yaklaşım iki varsayıma dayanmaktadır: Birincisi, bir endüstri içindeki firmalar kontrol ettikleri stratejik kaynaklar ve izledikleri stratejiler açısından benzemez. İkincisi ise, firmaların stratejilerini yürütmek için kullandıkları kaynaklar tam olarak mobil değildir, kolayca kopyalanamaz. Bu iki varsayım endüstri çekiciliği modelinde ise tam tersidir.

Böylece çevreyi esas alan modelin firma açısından olan kısıtları eliminde edilmektedir. Yani, firmalar bu varsayımlarla heterojenleşmekte ve de hareket kabiliyeti elde etmektedirler. Yoksa uzun vadede bütün firmalar birbirlerine benzemesi demektir. Geleneksel endüstri ekonomisi, endüstri yapısının firmaların stratejilerini etkilediğini, bunun da firma performansına etki yaptığını savunur. Kaynak temelli yaklaşım bunun aksine rekabetçi avantajın sektörden değil firmanın kendi özünden, özellikle yeteneklerinden ve kaynaklarından kaynaklandığını savunmaktadır.

Birçok kaynak firmanın rekabet avantajı elde etmesinde aracılık yapabilir. Ama sürdürülebilir bir rekabet avantajı için bu kaynakların değerli ve seyrek olması, kolayca ve tam olarak taklit edilememesi ve de kolayca alternatifi oluşmaması gerekmektedir. Kaynak

[*] Araş. Görv., Ankara Üniv., Sosyal Bil. Enst. (Siyasal Bil. Fak.), İşletme Anabilim Dalı, mreyhanoglu@yahoo.com.
[**] Yrd. Doç. Dr., Mustafa kemal Üniv., İktisadi ve İdari Bil. Fak., İşletme Böl., pelmel2012@yahoo.com.

Temelli Yaklaşımına göre firma değeri yalnız ekipman ve stoklardan oluşmaz, en önemli değerin ve rekabet avantajı sağlayacak kriterin insan kaynakları olduğunu vurgular (O'Driscoll vd., 2000: s.188). İnsan kaynakları ise örtülü (tacit) veya sosyal olarak kompleks kaynaklar içermektedir. Çünkü yetenek ve birey temelli ve de emek yoğundur. Yapılarak öğrenilen, deneyimle artan maddi olmayan görünmez varlıklardır. Sosyal olarak kompleks anlamında ise koordine olmuş birçok insan ya da gruba bağlıdır (Hart 1995: 989). Örgüt içindeki yöneticiler arasındaki ilişkiler (Hambrick 1987: 92), örgüt kültürü, firmanın imajı ve şöhreti sosyal kompleks kaynaklarıdır.

2. Kaynak Temelli Yaklaşımın Gelişimi ve Kritik Öğeleri

Porter ile özdeşleşen ama 1960'lardan günümüze kadar bir gelişim gösteren ve çevreyi esas alan Endüstri Çekiciliği Modelinde rekabet avantajı elde etmeye yönelik çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Bunlardan en bilineni yine Porter tarafından geliştirilen ve işletmelerin rekabet avantajı sağlayacak olan maliyet liderliği ve farklılaşma yoluyla ulaşabileceğini savunmuş ve bunlara ek olarak daha dar stratejik bir hedef ile maliyet ve farklılaşma stratejilerinin uygulanabileceğini belirtmiştir (Porter 2000: 43). Michael E. Porter'ın rekabet felsefesi, piyasadaki ekonomik birimlerin karşılıklı etkileşimde bulunarak farklılıklar yaratması ve bu farklılıkları sürdürerek etkin olmayı amaçlamaktır. Buna karşın bu gibi teknikler endüstride hızla taklit edilebilmektedir. Firmaların birbirinden farklılıkları azalmaktadır. Oysa Porter'ın (1996) belirtmeye çalıştığı "rekabet avantajını" sağlayıcı çalışmalar işletmeyi rakip işletmelerden farklı kılacak stratejik konumlandırma çalışmalarıdır.

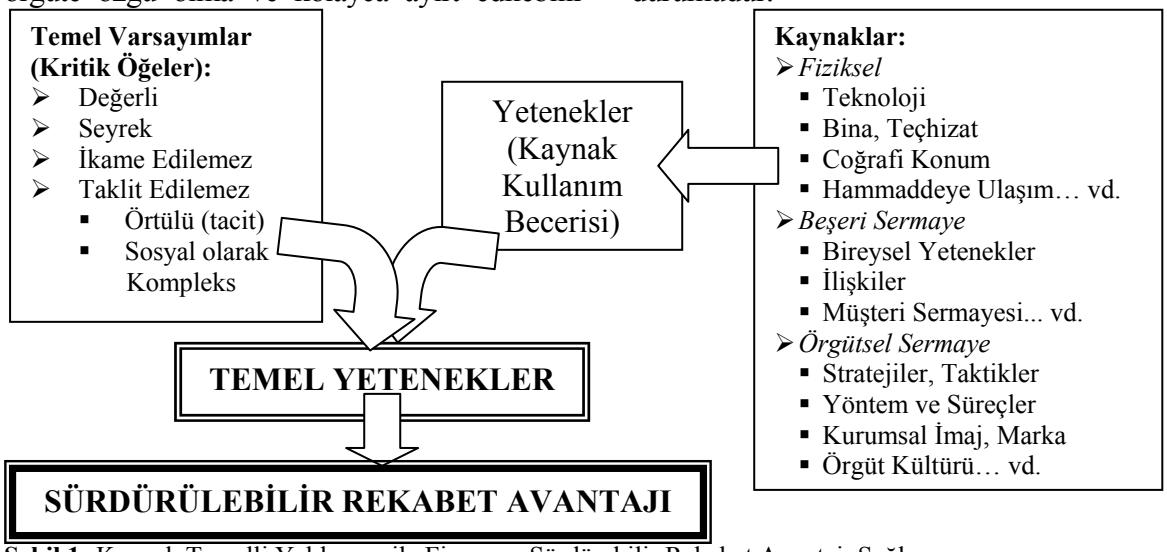
Prahalad ve Hamer (1990) firmaların rakiplerinden tamamen farklı kılacak "temel yetenekler" üzerine eğilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Temel yeteneklere yönelmenin pazar ve ürün odaklı olmaktan daha önemli olduğunu açıklamışlardır. Buradan hareketle "gelecek için rekabet" konusuna odaklanmış ve rekabetçi avantaj alanında bunun ihmal edildiğini düşünmüşlerdir(Prahalad ve Hamer 1994). Firma sadece kısa dönemli kar etme ve orta vadede büyümeye değil, rekabetçi avantaj kaynakları ve gelecekteki durumu üzerine eğilmelidir.

Kaynak Temelli Yaklaşımın temelinde yatan stratejik kaynak, bu sav (temel yetenek) ile bir adım ileri götürülmüştür. Şöyle ki, bu yaklaşım yeteneklerin ancak avantaj yaratabilmeleri ve kolayca taklit edilememeleri durumunda rekabetçi avantaj yaratabileceklerini kabul etmektedir. Bu önemli öğe Porter'ın dış çevre esaslı yaklaşımdaki eksik elemanı tamamlamaktadır. Şöyle ki, Porter'ın analizinde benzersiz rekabet avantajı sağlayacak kaynak yaratmanın dış çevre esaslı olması dolayısıyla zamanla işletmelerin birbirlerine benzemeleri ve de 'sürdürülebilir' rekabet avantajının kaybedilmesi tehlikesini doğurur. Bunu maliyet liderliği stratejisinde açıkça görmekteyiz. Zaten maliyet liderliği stratejisi, rakiplerinde aynı teknik ve süreçleri kullanarak taklit etmeleri sonucu uzun dönemde bir rekabet avantajı sağlamayacaktır.

Kaynak Temelli Yaklaşımın en önemli öğesi olan temel yeteneklere odaklanma konusunda ciddi eleştiri getirilmiştir. Şöyle ki, temel yeteneklere odaklanan işletmelerin dış çevresel ve özellikle teknolojik değişimler karşısında kayıtsız kalabileceği ve bunun sonucunda da temel yetenekler yerine 'temel katılık'larla karşılaşılabileceği vurgulanmaktadır (Hart 1995: 988).

Kaynakların belli bir temel yetenek olarak kullanılması için Kaynak Temelli Yaklaşıma göre bazı kritik özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu kritik özellikler Kaynak Temel Yaklaşımın varsayımlarını oluşturmaktadır. Barney (1991), Dierickx ve Cool (1989)'a göre ilk olarak, kaynaklar değerli ve ikame edilemez olmalıdır. Diğer bir deyişle kaynaklar firmanın rekabetçi avantaj sağlayabilmesi ya da bunu devam ettirebilmesi için uzun süre değer yaratabilmeli ve alternatif kaynaklardan kolayca temin edilemez nitelikte olmalıdır. İkinci olarak, Barney'e (1991) göre kaynaklar kolaylıkla bulunamamalı ve firmaya özgü olmalı, yani seyrek olmalıdır. Başka bir ifadeyle endüstrideki diğer firmalar arasında yaygın olmamalı, transferi ya da ticareti çok zor ya da imkansız olmalıdır. Üçüncü olarak kaynaklar kolayca taklit edilebilir olmamalıdır.

Bu da kaynağın örtülü (zımni - tacit) olma yani örgüte özgü olma ve kolayca ayırt edilebilir olmama ve sosyal olarak kompleks olma durumudur.



Şekil 1: Kaynak Temelli Yaklaşımı ile Firmanın Sürdürebilir Rekabet Avantajı Sağlaması.

Şekil 1'den de görüleceği üzere firmanın iş yapmasını sağlayan kaynak, kaynakların kullanılabilmesini sağlayan yetenek, kaynaklardan ve yeteneklerden "benzersiz farklar" yaratan yetkinlik[/temel yetenek][1] yoluyla rekabetçi üstünlük sağlanır (Durgut 2004). Bu benzersiz farkların kaynak temelli yaklaşımın kritik öğelerine göre seçimi ve geliştirilmesi işletmeye "sürdürülebilir rekabet avantajı" sağlayacaktır.

İlk tartışma Dierickx ve Cool'un (1989: 1504) yazdıkları makalelerinde Barney'in "Stratejik Faktör Pazarları" makalesine "firmanın rekabet avantajı elde edilmesinde ürün-pazar pozisyonuna odaklanmanın yeterli olmayacağını" belirterek itiraz etmektedirler. Ayrıca, bir stratejinin uygulanmasında gerekli kaynak ihtiyacının belirlenmesinde 'Stratejik Faktör Pazarı'na[2] bakılmasına Barney gibi kendileri de katılmaktadırlar. Ama Barney'in düşüncesinde bütün gerekli stratejik varlıkların alınıp satılabileceğini varsaydığını ve hatta bunun 'Kusurlu (imperfect) Faktör Pazarında[3] bile geçerli olabileceğini belirttiğini söylerler. Ama firmanın ünü, müşteri sadakati, firmanın güven vermesi, firmanın spesifik çalışanı gibi ticarete konu olmayan varlıklar da vardır ki bunlar firma içinde zamanla birikirler. Yazarlar, ticarete konu olan her varlığın sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayamadığını, çünkü varlıkların özgürce pazarda alınıp satıldığını belirtirler. Bu durumda faktör pazarının eksik rekabete uğramasının nedeninin işte bu ticarete konu olmayan varlıklar olduğunu belirtirler. Barney (1989: 1511) yine aynı dergide Dierickx ve Cool'un yazısına verdiği yanıtta stratejik faktör pazar modelinin sınırlılığından çok tamamlayıcı bir rol oynadıklarını belirtmektedir.

İkinci tartışma Priem ve Butler (2001a) tarafından başlatılmıştır ve bu eleştiri daha sert olmuştur. Yazarlar kaynak temelli yaklaşımın bir 'teorik yapıdan' uzak olduğunu ve uygulamada bazı sınırlılıkları bulunduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar (2001a: 25) Barney'in 1991'de yazdığı makalesinin iki ana varsayım ileri sürdüğünü belirtirler:

- Endüstri içindeki firmalar kontrol ettikleri stratejik kaynaklar yönünden heterojen olabilirler.
- Bu kaynaklar, firmalar arasında mükemmel şekilde dolaşıma açık değildir ve bu heterojenlik uzun dönemli olabilir.

Bu iki varsayım kaynak temelli yaklaşımın 'aksiyomu'dur. Barney bunlara bağlı olarak iki ana iddia da bulduğunu belirtirler:

[1] Değişen üretim becerilerinin koordinasyonu, değişik teknolojilerin entegre kullanımını temsil eden beceri (örgütsel öğrenme gibi).

[2] Stratejik Faktör Pazarı, bir stratejinin uygulanması için gerekli kaynakların elde edildiği bir pazardır (Barney 1986: 1231).

[3] Kusurlu (mükemmel olmayan) Faktör Pazarı, bir stratejik varlığın gelecek değeri hakkında bütün firmaların farklı beklentilerinin olduğu pazardır (Dierickx ve Cool 1989: 1505).

- Hem az bulunan ve hem de değerli kaynaklar rekabet avantajı üretebilirler.
- Bazı kaynaklar aynı anda taklit edilemez, ikame edilemez ve transfer edilemezlerse ise bu kaynaklar sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Yazarlara göre bir ifadenin teori olabilmesi için ampirik çalışmalarla test edilebilecek kadar genelleştirilebilme özelliğinin olması gerektiğini savunurlar. Buna göre Kaynak Temelli Yaklaşımın iki genellemeye sahip olduğunu vurgularlar:

- Eğer firma, nitelikleri az bulunur ve değerli ise bu firmaya rekabet avantajı verecektir.
- Eğer bir firmanın rekabet avantajı veren bir kaynağı taklidi zor ve ikame edilemez ise kaynak firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı verecektir.

İşte yazarlara (2001a: 27-8) göre bu ifadelerin rekabet avantajını tanımladığını ama genelleme için ampirik testi ikna edebilen ifadeler olmadığını savunmaktadırlar. Barney'in tanımlamalarının genelleştirme standartlarına karşılık gelmesi için kaynak temelli yaklaşımın temelinin ek kavramsal çerçeveye konu olması gerektirdiğini savunmaktadırlar. Buna göre rekabet avantajına çevresel odaklanma modelli varsayımları basitleştirilerek kaynak bakışlı hale getirildiği halde esas iması talep yönlü olmasıdır. Çünkü firmalar, rekabet avantajını elde etmek için uygulayacakları stratejileri gerçekleştirmede bu gibi özel kaynaklara sahip olup olmamaları önemlidir. Bu da talep yönlülüktür. Kaynak değeri dış kaynağa bağlıdır. Bunun etkisi ürün ve müşteri faktörlerinin sabit tutulmasıdır. Çünkü eğer ürün ve müşteri faktörleri çeşitli ise kaynak değerleri de çeşitli olabilecektir ve tahmin edilemeyen kaynak değerleri değişiklikleri kaynak temelli analizde sonuçların belirsizliği ile sonuçlanacaktır.

Diğer yandan yazarlar (2001a: 31) kaynak temelli yaklaşımın stratejik araştırmalarda da problemi olduğunu savunmaktadırlar. Örneğin, Miller ve Shamisie'in 1996'da Hollywood film endüstrisinde yaptıkları bir araştırmada Kaynak Temelli Yaklaşımına başvurulmadan da (bunun yerine bilgi temelli yaklaşımı ele almışlardır) bazı bulguların elde edilebileceğini söylemektedirler. Yazarlara göre kaynakların ne zaman, nerede ve nasıl yararlı olabileceğine dikkat edilmeden referans olarak kullanıldıklarını belirtmektedirler. Nasıl sorusu "kara kutuyu" çözümlemede yardımcı olur. Kaynak temelli yaklaşım nasıl sorusuna yanıt verecek araçları sunmada zorlanmaktadır.

Diğer bir sınırlılıkta kaynakların tanımlanması, sınıflanması ve değerlerinin açıklanmasında yaşanan güçlüktür. Özellikle maddi olmayan (örtülü-tacit) kaynak ve yeteneklerin (özellikle '*tacit knowledge*') ölçülememesi güçlüğü arttırmaktadır. *'Örtülü bilgi'*, tecrübeyle elde edilir ve diğer kişilere anlatılamaz. Bu, tanımlama olarak doğrudur. Ama uygulayıcılar özünü bilmedikleri bir şeyi etkili olarak işletmeleri beklenemez.

Sonuç olarak bu yaklaşımın kullanıcılara yararlı olabilmesi için tanımlama probleminin giderilmesi, nasıl sorusuna yanıt aranması, geçici durumları da kapsamalı ve çevresel talep modeli ile bütünleştirilmesi gerektiği üzerinde durulması gerektiği yazarlarca vurgulanmıştır.

Bunun üzerine yine aynı dergide Barney (2001a), Priem ve Butler'a verdiği yanıtta kendisini eleştirdikleri noktaları önemli saymakta ama katılmamaktadır. Barney, en sert eleştiri konusu olan bu yaklaşımın teoriden ziyade 'totolojik' (tautologic) olduğu konusuna verdiği yanıt şudur: "Yazarların tanımlama yöntemine göre bütün stratejik yönetim teorilerinin totolojik olduğudur". Priem ve Butler (2001b) ise kaynak temelli yaklaşımın totolojik olmasının nedenini, kaynak değerinin Kaynak Temelli Yaklaşımından ziyade dışardan belirlendiği içindir. Bu da, bu yaklaşımın stratejik yönetime büyük katkıları olsa bile tam olarak teori olarak adlandırılamayacağını göstermektedir. Yazarlar bu yaklaşımın ileride çeşitli katkılarla bir teori haline gelebileceğini ifade etmektedirler.

3. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM İLE STRATEJİ GELİŞTİRME

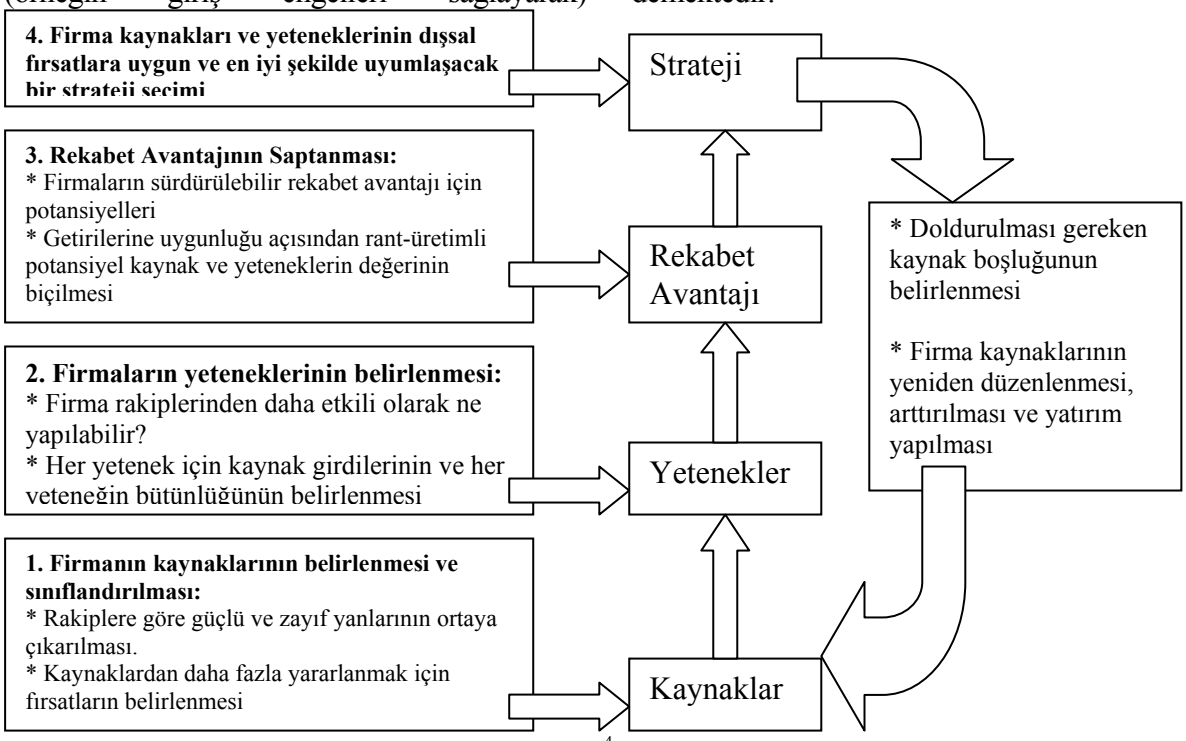
Wernerfelt 1984 yılında yazdığı ve kaynak temelli yaklaşımın literatürde kavramsal başlangıcını ortaya çıkaran makalesinde geleneksel olarak ürün yaklaşımından ziyade firmanın kaynakları üzerine yoğunlaşılması gerektiğini belirtir. Firma, sürdürebilir rekabet avantajını elde etmek için bir strateji geliştirmek

isterse o anki kaynaklarını kullanmayı ve yeni kaynaklar geliştirmeyi tercih etmelidir. Wernerfelt, bu durumun bizi "büyüme-Pazar payı matrisi"ne benzer "kaynak-ürün matrisi" uygulamasına götürdüğünü söylemektedir (Şekil 2). Bu da ürünlerin üretilmesi için uzun dönemde hangi durumlarda yüksek getiriyi getirecek kaynaklar olabileceğini matris yolu ile anlaşılabilmesini sağlayacaktır.

		Pazar veya Ürün			
		A	B	.....	m
Kaynak ve Yetenekler	1				
	2				
	3				
	⋮				
	n				

Şekil 2: Kaynak-Ürün/Pazar Matrisi

Wernerfelt, kaynağın bir firmanın güçlü veya zayıf olarak nitelendirilen her şeyin olabileceğini belirtir. Bu şekilde stratejinin başlangıç noktası olarak ürün pazarından ziyade kaynakların esas alınması gerektiğini belirtir. Firma kaynağı kendi çıkarına kullanarak (örneğin giriş engelleri sağlayarak) sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir. Wernerfelt ayrıca, firmalara, pazarda en güçlü olduğu kaynaklarını geliştirip güçlü bir pozisyon aldıktan sonra diğer pazarlara girmesini tavsiye eder. Buna "ardışık giriş stratejisi" (sequential entry strategy) demektedir.



Şekil 3: Kaynak Temelli Yaklaşım ile Strateji Geliştirilmesi.[4]
Kaynak: Grant (1991: 115).

[4] Muhasebede belirtilen kar kavramının belirsiz olması nedeniyle akademik literatürde ekonomik kar yerine rant (rent) kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Rant, getirinin üretilmesinde kullanılan kaynakların 'gerçek' ve 'fırsat' maliyeti üzerindeki getiri artığıdır. Kaynağın 'gerçek' ve 'fırsat' maliyeti, kaynağın firmada alternatif kullanımına ayrılması veya satışta elde edilecek fiyattan üretilebilen getiridir. (Grant 1991: 134).

1. Kaynak Temelli Yaklaşımda Strateji Aşamaları

Kaynak temelli yaklaşımın pratiğe uygulanması için Grant (1991) izlenmesi gereken aşamaları belirtmiştir. Geliştirdiği model Şekil 3'de görülebilir.

Kaynak ve Yeteneklerin Saptanması

Firmanın içsel olarak daha önceden üretmiş olduğu kaynak ve yeteneklerin belirlenmesinde "bizim işimiz nedir?", "müşterilerimiz kimler?", "hangi ihtiyaçlarına yönelik hizmet vermekteyiz?" gibi sorulara yanıt aranarak bulunabilir.[5]

Firma, karlılığının yüksek olmasını ister. Karlılık genel olarak iki temelde oluşur. Birincisi endüstrinin çekiciliği, diğeri ise rekabet avantajıdır. Endüstri çekiciliği, patent, marka ve girişi engelleyici yetenekler (taklit edilmeyi önleyici engeller gibi (Wernerfelt 1984: 172)), monopol durum (pazar payı durumu) şeklinde olabilirken rekabet avantajı ise maliyet ve farklılaştırma avantajı olabilir. Bilindiği üzere maliyet avantajının kaynağı süreç teknolojisi, üretim yerinin büyüklüğü, düşük maliyetli girdiler olabilirken farklılaştırma avantajları ise marka, ürün teknolojisi ve pazarlama, dağıtım ve hizmet yeterlilikleridir.

Kaynaklar genel olarak finansal, fiziksel, insan, teknoloji, ün ve şöhret ve örgütsel kaynaklar şeklinde ayrılabilir. Kaynak değerlerinin heterojen ve aksak (imperfect) olması pazar fiyatının kullanılmasına engeldir. Bu da kaynakların değerinin saptanmasında problem yaşatır. Bunun için değerlendirmede firmanın sermaye piyasası değeri ile kaynak varlıklarının değişim değeri arasındaki fark ele alınabilir (Grant 1991: 119).

Rant-Kazanç Potansiyelinin Değerlendirilmesi ve Sürdürülebilirlik

Firma kaynak ve yeteneklerinin getirisi iki faktöre bağlıdır (Grant 1991: 123). Birincisi rekabet avantajının sürdürülebilirliği, ikincisi ise firmanın kaynak ve yeteneklerinden kazandığı rantı değerlendirebilme becerisidir. Rakip firmalar bu kaynak ve yetenekleri elde etmek için uğraşırken firmanın kaynak ve yetenekleri erozyona uğrar. Bu da rekabet avantajının kaybedilmesi ve getirinin azalması demektir. Erozyonun hızı, kaynak ve yeteneklerin özelliklerine bağlıdır. İşte bu noktada kaynak temelli yaklaşım teorisyenleri rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin üç noktada olduğunu vurgularlar: şeffaf olmaması, transfer edilemezliği ve kopyalanamamasıdır. Burada önemli nokta kaynak ve yeteneklerin bu üç nokta itibariyle farklı derecelerde erozyona uğramalarıdır. Örneğin teknolojik üretimden doğan maliyet avantajı kısa sürede rakip firmalar tarafından kopyalanabilirken marka uzun bir süreklilik arz eder. Türkiye'de örneğin Arçelik hem markası ve hem de güçlü bir müşteri sadakati dolayısıyla uzun bir süreklilik kazanmıştır.

Şeffaflık, rakip firmaların firmanın kaynak ve yetenekleri hakkında bilgi edinebilmesi durumudur. Firma kaynaklarının şeffaf olmaması bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu anlamda, patent ve lisans gibi yasal korumalar önemli bir güvence sağlıyor olsa da bunun belli bir süresi vardır. Yalnızca yasal güvenceler koruma sağlamaz. Tekel ve teknolojiyi kullanarak da koruma sağlanabilir. Örneğin, Microsoft'un uyguladığı 'işletim sistemi' tekeli ve yazılım kodlarının gizli olmasından yararlanarak kendi yazılım standartlarını piyasaya kabul ettirmesi, kendisine uzun yıllar rekabet avantajı sağlamıştır.

Transfer edilememe durumu ise kaynak ve yeteneklerin başka bir firma tarafından pazarda kolaylıkla alınıp satılamama durumunu belirtir. Örneğin, sermaye malının büyük olması, yüksek maliyetli personel (ayrıca çalışanın örgüte bağlılığı), marka, firma içinde yaratılan özel yetenekler gibi.

Kopyalanabilirliğe örnek olarak perakendecilikte kullanılan elektronik satış

[5] Kaynak ile yetenekler arasında önemli bir ayırım vardır. Wernerfelt'in (1984: 171) tanımına göre kaynaklar, firmanın güçlü veya zayıf yanlarının olabileceği hemen her şey olarak tanımlamaktadır. Kaynaklar üretim sürecine giren girdileri içine alır ki analizin temel birimidir. Yetenekler ise görev veya faaliyetleri yerine getirmek için kaynakların birlikte oluşturdukları birliktelik kapasitesidir. Kaynaklar bir firmanın yeteneklerin kaynağı olabilirken yetenekler rekabet avantajının ana kaynağıdır (Grant 1991: 119).

sistemi, iş saatlerinin uzatılması, tüketici ödeme kartı rakipler tarafından kolayca kopyalanabilirken, örgüt kültürü kopyalanamaz. Diğer güzel bir örnek ise, Avrupa ve Amerikalı şirketlerin Japon stoksuz üretim (JIT) sistemini kendi sistemlerine uygulamaları başarısızlıkla sonuçlanmasıdır. Çünkü JIT, firmanın tedarikçi ve bayileriyle güçlü ve uzun dönemli ilişkilerine son derece bağlıdır. Ama, batılı firmalarında bu tür ilişkiler kısa vadeli olup maliyet yönlüdür.

Hatta kopyalama mümkün olsa bile pazarda yer alan firma hala bir avantaja sahip olabilir. Çünkü Dierickx ve Cool (1989: 1507) makalelerinde belirttikleri zamanla oluşan kaynakların "varlık yığın verimliliği"nden (asset mass efficiencies) ileri gelmektedir. Firma, kaynak ve yeteneklerini daha az maliyetle diğer firmalar tarafından daha zor kopyalayacak şekilde geliştirebilir. Çünkü firma kaynağı kendisi yaratmış olup öğrenme eğrisi etkisi vardır.

Firmanın kaynak ve yeteneklerinin gelecekteki getirisi zaman içindeki yalnız rekabet pozisyonunu sürdürebilmesine değil aynı zamanda firmanın bu getirilerini tahsis etme becerisine de bağlıdır. Burada üzerinde durulması gereken nokta, kaynakların sahiplik sorunudur. Bu problem daha çok insan kaynağında olabilmektedir. Firmanın kaynağı sayılabilecek teknolojik bilgi çalışanların son zamanlarda artan sayıda belli bir takım olarak başka firmalara geçmesi durumunda sözkonusu firma bu teknolojik bilgi kaynağını eski çalışanlarıyla birlikte kaybetmektedir.

Kaynak Temelli Yaklaşımının İş ve Şirket Stratejilerine Uygulanması

Kaynakların serbestçe hareket edememesine odaklanması nedeniyle Kaynak Temelli Yaklaşım şirket (corporate) ve iş (business) stratejilerinin oluşturulmasına önemli bir yöntem sunmaktadır. Bu yaklaşım ile iş ve şirket stratejilerinde nasıl kullanılabileceği aşağıda anlatılmaya çalışılmıştır.

İş Birimi Stratejileri

Stratejik bir iş biriminde Kaynak Temelli Yaklaşım yöneticilerin kaynaklar arasında ayırım yapmasına yardımcı olarak diğer daha az değerli kaynaklardan yararlanmak suretiyle firmanın rekabet avantajına destek sağlar (Barney 1991). Kritik kaynakların belirlenmesinde ve bunun stratejilere uygulanmasında yardımcı olabilmektedir.

Bazı kaynakların sınıflandırılması kolay olurken bazı kaynakların sınıflanması zor olabilmektedir. Örneğin zamana bağlı olan sosyal olarak kompleks (socially complex) bu kategoriye gitmektedir (Barney 1991). Bu çeşit kaynaklar başka firmalar tarafından alınamaz, bu da firma tarafından bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu sosyal kompleks informal, daha çok diğer kaynakların bir birleşimi, örtülü (tacit) ve başka bir firmaya devredilemeyen bilgilerden (knowledge) oluşur. Bu olgu rakip firma tarafından yeniden üretilmesini imkansızlaştırır. Yeniden üretilmesi için varlıklar üzerinde bütünleşik uzmanlaşma (cospecialized assets) gerekmektedir. Tabii ki bir de zaman. Kaynak Temelli Yaklaşım yöneticilere rekabet avantajı için önemli bir temel sağlamaktadır.

Kaynak temelli yaklaşım firmanın teknolojiyi dışardan lisans satın alarak mı yoksa firma içerisinde geliştirilmesi yoluyla mı kararında yardımcı olabilmektedir (Peteraf 1993: 187). Eğer teknoloji pazarda potansiyel değeri ile rahatça alınıp satılamıyorsa (imperfectly mobile) teknolojinin içsel olarak geliştirilmesi daha uygun olacaktır.

Şirket Stratejileri

Kaynak temelli yaklaşım işlem maliyetleri (transaction costs) ve varlıkların içsel birikimi ile ilgili olduğuna göre şirket seviyesinde strateji oluştururken kaynakların sinerjisinden yararlanabilir. Bilindiği üzere işlem maliyetleri ekonomik aktörlerin mal ve hizmetlerin değişimi sırasında katlanmak zorunda oldukları denetim, zaman ve maliyet baskısıdır. İşte firma buna göre sınırları çizilecektir. Çünkü firma bütün her şeyi üretemez. Kaynakları sınırlıdır. Ama kaynakları en etkin şekilde kullanmak isteyecektir. Firmanın büyüklüğü ekonomik ölçeklik sağlar. En iyi olduğu kaynakları seferber ederek buna ulaşmak isteyecektir.

Şirket stratejisin belirlenmesinde en temel sorun firmanın ne kadar çeşitleneceği (diversification) ile ilgilidir. Genel anlamda, çeşitlenme Kaynak Temelli Yaklaşımdan türetilmiştir (Peteraf 1993: 188). Bu yaklaşıma göre bazı kaynaklar farklı çeşitteki ürünlerin üretilmesinde destek sağlayabilen ikame kaynak

gibi kullanılması temeline dayanır. Örneğin marka, diğer ürünleri destekleyebilir. Marka sayesinde ürün değişse (tükense) bile alıcının tüketimine etki edebilir. Bir kaynak olarak firma imajı tüm ürünlerin satışını etkileyebilir. Bu durumda firma bu tür kaynakları etkin şekilde kullanarak çeşitlenmeye gitme kararı verebilir. Bu yaklaşımın kritik yanı pazar başarısızlığının var oluşu nedeniyle kapasite fazlasının olması sonucu kaynağın çoklu kullanımının sağlanması için çeşitlenmeye gidilmesidir. Yüksek işlem maliyetleri veya mükemmel olmayan hareketlilik nedeniyle pazar hataları firmanın kaynaklarını düşürmek için servislerini satabilir. Bu durumda tek iş birimi olan firma çeşitlenmiş firmadan (ekonomik ölçeklik olduğu halde) da verimli çalışabilir.

Eastman Kodak, fotoğraf teknolojisi temel yeteneğinde kapasite fazlası yoluyla çeşitlenmesine güzel bir örnektir (Peteraf 1993: 188). Belirli bir pazarda büyüme olanağı, yüksek pazar payı ve anti-tröst durumlar yüzünden sınırlıydı. Ar-Ge olanaklarından tam olarak yararlanmak için Kodak temel pazarı dışında bir fırsat gördü. Bu durum olanaklıydı. Çünkü fotoğraf teknolojisinin uygulama alanı film endüstrisinden röntgen endüstrisine kadar uzanmaktaydı. Kodak 1975'te ABD amatör fotoğrafçılık pazarında payı % 35'di. Bu durumda firmanın kaynakları belirli pazarda kapasite fazlalığına karşın bu pazarda değildi. Kodak fotoğraf pazarında önemli bir avantaj sağlamıştır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Strateji, içsel kaynak ve yetenekler ile dış çevreden gelen fırsat ve tehlikeler için uygulanacak yollar olarak tanımlanabilir. 1980'ler strateji ile dış çevre arasında bağlantı kurulmasına odaklanan strateji analizi üzerinde durulmuş, 1990'lardan sonra firma kaynaklarının stratejinin temelinde olduğu yolunda gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerden birisi de sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde kaynak ve yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlama gayesi olan Kaynak Temelli Yaklaşımdır.

Stratejik yönetimde Kaynak Temelli Yaklaşım kazandığı popülarite ile strateji literatürüne çok çabuk yayılarak önemli bir açılım haline gelmiştir. Kaynak Temelli Yaklaşım, işletme içi olgunun içsel analizi ile endüstri ve rekabet çevresinin dışsal analizini birleştirmektedir (Collis ve Montgomery 1994: 118). Bu iki analizin yerini almakla birlikte iki yaklaşımı birleştirerek üzerlerinde yapılanmaya çalışmaktadır. Bazı rakiplerin neden diğerlerinden daha fazla karlı olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Rekabet avantajının nereden geldiği sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır. Kaynak Temelli Yaklaşım, firmanın üretim, satış, mal ve hizmetlerinin müşterilere dağıtımının yapabilmesine katkıda bulunduğu yer, marka ismi, dağıtım kanalları, patent gibi kaynakların özde farklı yığınlarının firmaya katkı sağladığını varsaymaktadır.

Kaynak Temelli yaklaşımın Temel fikri, rekabet avantajının diğer firmaların sahip olamayacağı veya elde edemeyeceği eşsiz varlıklara sahip olmasından kaynaklanır. Kaynak Temelli Yaklaşım Michael Porter'ın pozisyonel yaklaşımından (Endüstri Çekiciliği Modeli) farklıdır (Peteraf 1993: 179). Şöyle ki; Porter'ın pozisyonel yaklaşım daha çok ürün pazar yönelimlidir ki, rakiplerden farklı faaliyetlerde bulunarak veya aynı faaliyetleri farklı şekilde yaparak pazarda bir yer edinmeyi göstermektedir. Rekabet avantajı sürdürülebilir (eşsiz avantajı yaratarak, koruyarak ve baskın olarak), çünkü diğer firmalar, firmanın pozisyonunu işgal edebilecek engellerle karşılaşır. Kaynak Temelli Yaklaşım ise kaynak pazar yönelimlidir. Bu avantaj pozisyonel yaklaşımdaki 'yaptığın şeylerle' elde edilen avantaj değil 'sahip olunan şeylerden' gelen avantajlardır. Temel yetenek fikrini pratiğe nasıl dönüştüreceğini ve çeşitlendirme stratejilerinin nasıl geliştirilebileceğinin sorularına yanıt aramaya çalışmıştır.

Kaynak Temelli Yaklaşım ile ilgili şu ana kadar yapılmış olan belli başlı çalışmalar çeşitli stratejik yönetim tanımlamaları ışığında aşağıdaki Tablo'da görülebilir. Kaynak Temelli Yaklaşımına yöneltilen eleştirilere göre bu yaklaşımın teoriden ziyade (totolojik tartışma) SWOT analizi gibi yönteme ilişkin iyi bir aşama seti verdiği yönündedir. Diğer yandan uygulamaya yönelik çeşitli sınırlıkları da içine barındırdığı belirtilmektedir. Barney kendisinin ve arkadaşları ile birlikte aynı dergide 2001 yılında yazdıkları makalelerde ne kadar

totolojik olsa da yeni bir iddialar seti olasından kaynaklanan eksik yanlarının olabileceğini ve bunun için araştırmacılara araştırmalar ajanda seti sunmaktadırlar (Barney, 2001b; Barney vd. 2001). Bu araştırma seti incelendiğinde kaynak temelli yaklaşımın problemlerinin çözümüne yönelik çeşitli alanlarda araştırma tavsiyeleri olduğu görülecektir.

Kaynak Temelli Yaklaşım stratejik yönetimle ilgili olan finans, girişimcilik, uluslararası işletme alanları çerçevesinde incelendiği gibi pazarlama açısından da incelenmiştir. Kaynak temelli yaklaşımıyla kaynaklar yönetimin rehberliğinde dönüştürülerek müşterilere belli bir değerde ulaştırılmaktadır. Müşterilerin çeşitli istek ve ihtiyaçlarını belli bir değer katılmış olarak karşılamak için firma rakiplerinin elde edemeyeceği kaynak ve yetenekleri kullanır.

Kaynak temelli yaklaşım ile pazarlamanın firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde hayati bir öneme sahip olduğu söylenmektedir. Şöyle ki; marka, satış gücü, müşterilerle oluşturulan güven ilişkisi ve yine pazarlamanın büyük etkisi olan firmanın ünü diğer firmalar tarafından taklit edilemeyen kaynaklardır. Bu da firmaya uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Firma ürün geliştirme, arz zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi sürece dayanan yöntemlerle bu kopyalanamayacak kaynak ve yetenek değerlerini üretebilecektir.

Eğer pazarlama bakış açısıyla bakarsak Priem ve Butler'ın 2001 yılında yazmış olduğu ve bu yaklaşımın bir teori olamayacağı ile ilgili yazıları haklı çıkmaktadır. Çünkü, firmanın kaynak ve yetenekleri yalnız rakiplerine karşı avantaj sağlamak için şekillendirmekle kalmamakta aynı zamanda müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önünde tutmaktadır. Bu da Priem ve Butler'ın Kaynak Temelli Yaklaşımının dış faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Pazarda olabilecek değişiklikler direkt olarak firmanın kaynak ve yeteneklerini de etkileyecektir.

Strateji Kavramı	Alternatif çatı	Barney (1991)
	Acente Teorisi	Sherer, Rogovsky ve Wright (1998)
	Şebeke Teorisi ve Austrian Ekonomiler	Zaheer ve Zaheer (1997)
	Firma Teorisi	Barney (1996), Conner (1991), Conner ve Prahalad (1996), Foss (1996- iki yayın)
	Yenilik ve Avantajı	Bates ve Flynn (1995)
	Örgütsel öğrenme	Grant (1996), Garud ve Nayyar (1994)
	Durumsallık Yaklaşımı	Collis (1994)
Stratejik Yönetim Süreci	Davranışsal model ve kültür; kültür/kaynak seçimi	Fiol (1991), Knez ve Camerer (1994), Levinthal ve Myatt (1994), Oliver (1997)
Yönetim Kurulu	Üst Yönetim Takımı	Flood, Smith & Derfus (1996)
Strateji Yönetiminde Genel Yönetimin Rolü	Yönetim hareket tarzı ve algıları	Marino (1996); Parkinson (1995)
Sosyal Sorumluluk	Sosyal ve doğal çevre problemleri	Hart (1995); Litz (1996); Russo ve Fouts (1997)
Strateji Oluşturma	Rekabet stratejisi ve rekabetçiliği yapılandırma	Black ve Boal (1994); Wernerfelt (1984)
Çevresel Analiz	Çevre ve kaynak ilişkisi	Fahy (1996); Maijoor ve van Witteloostujn (1996); Miller ve Shamisie (1996)
Strateji Uygulamaları ve Değerlendirmesi	Endüstri yapısı/bilgi	Lado ve Wilson (1994)
Strateji İçeriği	İnsan kaynakları yönetimi	Boxall (1996); Flood, Smith ve Derfus (1996); Lado ve Wilson (1994); Wright ve McMahan (1992)
Formal Planlama Sistemleri	Stratejik varlıklar ve planlama	Michalisin, Smith ve Kline (1997); Powell (1992)
Stratejik Kontrol	Stratejik bilgi destek sistemleri	Mata, Furst ve Barney (1995)
Girişimcilik ve Yeni Girişimler (venture)	İş birliği oluşumu	Eisenhardt ve Schoonhoven (1996)
	Kaynaklar ve performans	Robbins ve Wiersema (1995)
Uluslararası ve/veya Çok Kültürlü Firmalar	Uluslararası stratejik yönetim	Collis (1991); Moon (1997); Taylor, Beechler ve Napier (1996)
Diğerleri	Birleşmeler, şirket satın almaları ve çeşitlendirme	Ingram & Thompson (1995; Markides ve Williamson (195)
	Kaliteye götüren kaynaklar	Powell (1995)
	Bilim felsefesi	Godfrey ve Hill (1995)

Tablo: Kaynak Temelli Yaklaşımıyla İlgili Stratejik Yönetim Araştırmaları
Kaynak: Priem ve Butler (2001a: 22-40)'dan derlenmiştir.

KAYNAKÇA

Barney, J. B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", **Management Science**, Vol. 32, No. 10, ss. 1231-1241.

Barney, J. B. (1989), "Asset Stocks and Sustained competitive advantage: A Comment", **Management Science**, Vol. 35, No. 12, ss. 1511-1513.

Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage" **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, ss. 99-120.

Barney, J. B. (2001a), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes", **Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 1, ss. 41-56.

Barney, J. B. (2001b), "Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View", **Journal of Management**, Vol. 27, No. 6, ss. 643-650.

Barney, J. B; Mike Wright ve David J. Ketchen, Jr. (2001) "The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After 1991", **Journal of Management**, Vol. 27, No. 6, ss. 625-641.

Capron, Laurence ve John Hulland (1999), "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View", **Journal of Marketing**, April, Vol. 63, No. 2, ss. 41-54.

Collis, D. ve C. Montgomery (1994), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", **Harvard Business Review**, July-August, Vol. 73, No. 4, ss. 118-128.

Dierickx, Ingemar ve Karel Cool (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", **Management Science**, Vol. 35, No. 12, ss. 1504-1511.

Metin Durgut (2004) "Araştırma İşbirlikleri ve Mülkiyet Hakları", **Teknolojik ve Ekonomik Gelişme-Fikri Sınai Mülkiyet Hakları Uluslararası Konferansı**, 1-2 Ekim 2004, ODTÜ-Kültür ve Kongre Merkezi (KKM); Ankara, http://www.stps.metu.edu.tr/konferans/outlines/durgut.pdf; 03.10.2004.

Grant, Robert H. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," **California Management Review**, Vol. 33, No. 3, ss. 114-135.

Hambrick, Donald C. (1987), "Top Management Teams: Key to Strategic Success", **California Management Review**, fall, Vol. 30, No. 1, ss. 86-108.

Hart, S. L. (1995), "A natural Resource-based View of the Firm", **Academy of Management Review,** Vol. 20, No. 4, ss. 986-1014.

Miller, Danny ve Jamal Shamsie (1996), "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 3, ss. 519- 543.

O'Driscoll, Aidan; David Carson ve Audrey Gilmore (2000), "Developing Marketing Competence and Managing in Networks: A Strategic Perspective", **Journal of Strategic Marketing**, June 1, Vol. 8, No. 2, ss. 183-196.

Peteraf, M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", **Strategic Management Journal,** Vol. 14, No 3, ss. 179-191.

Porter, Michael. E (1996), "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, November-December, Vol. 74, No. 6, ss. 61-78.

Porter, Michael E. (2000), **Rekabet Stratejileri**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Prahalad, C. K. ve G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, May-June, Vol. 68, No.3, ss. 79-91.

Prahalad, C. K. ve G. Hamel (1994), **Competing For The Future**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Priem, R. ve J. Butler (2001a), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", **Academy of Management Review***,* Vol. 26, No. 1, ss. 22-40.

Priem, R. ve J. Butler (2001b), "Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments", **Academy of Management Review***,* Vol. 26, No. 1, ss. 57-66.

Srivastava, R. K.; L. Fahey ve K. Christensen (2001), "The Resource Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 27, No. 6, ss. 777-802.

Wernerfelt, Birger (1984), "A Resource-Based View of the Firm", **Strategic Management Journal**. Vol. 5, No. 1, ss. 171-180.