

# KAYNAK TEMELLİ TEORİ BAĞLAMINDA ÜRETİM VE PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ\*

Hasan Kürşat GÜLEŞ\*\*

Derya ÖZİLHAN\*\*\*

## Özet

Küresel dönüşüm sürecinde işletmelerin rekabet baskısı altında ezilen değil, rekabetin kurallarını değiştiren olmak için sahip oldukları kaynaklar bağlamında ayırteci yeteneklerini geliştirmeleri ve birincil fonksiyonlarından olan üretim ve pazarlama fonksiyonlarını etkin kılacak stratejiler uygulamaları önem arz etmektedir. Kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletmelerin üstün performansında etkili olacağı söylenebilir. Çalışmanın amacı bağlamında öncelikle rekabetin değişen yüzü küreselleşme çerçevesinde açıklanmış ve işletme yapılarında meydana gelen dönüşüm süreci incelenmiştir. Ardından kaynak temelli teori kavramına ilişkin teorik bilgiler sunulmuş ve son olarak literatür bilgileri ışığında kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansına etkisi incelenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Kaynak Temelli Teori, Üretim Stratejisi, Pazarlama Stratejisi.

## Abstract

In the global changing process, it is very important for the enterprises, to implement strategies which make manufacturing and marketing functions- that are the primary functions of the enterprises- efficient and to improve distinctive competencies in the context of their resources in order to be the one who change the rules of competition rather than to be the one who is depressed under the pressure of competition. It can be said that in the context of resource based theory, the strategies of manufacturing and marketing will be effective on the

---

\* Bu çalışma, Derya Özilhan tarafından Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD’de, Prof.Dr.Hasan Kürşat Güleş danışmanlığında hazırlanmış ve 12.03.2010 tarihinde savunularak kabul edilmiş olan “Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Şirketlerde Bir Uygulama” başlıklı doktora tezinin özetidir.

\*\* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü.

\*\*\* Öğr. Gör., Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Ermenek MYO, İşletme Yönetimi

superior performance of the business. In the context of the aim of the study, firstly, the changing face of competition has been explained and the changing process of business structures has been researched. Then the theoretical knowledge of the resource-based theory has been presented and finally the effects of the strategies of manufacturing and marketing on enterprise performance have been examined in the light of this literature knowledge.

**Keywords:** Resource Based Theory, Manufacturing Strategy, Marketing Strategy

## 1. Giriş

Ulusal ekonomilerin küresel pazarlara entegrasyonu ile farklı ülkelerde yaşayan farklı kültürdeki insanların ekonomik, politik ve kültürel ilişkilerinin artması sonucu şekillenen yeni dünya düzeni, işletme düzeyinde de yönetsel paradigmalara dönüşümüne sahne olmuştur. Yönetim paradigmasındaki değişim ve strateji kavramının artan önemi bugün karşımıza stratejik yönetim bilimini çıkarmıştır. Stratejik yönetim biliminde işletmelerin eşsiz değerlerinin oluşturulması ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılmasını açıklayan iki temel paradigma bulunmaktadır. Bunlar; “endüstriyel örgüt teorisi” ve “kaynak temelli teori”dir. Endüstriyel örgüt teorisi, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında işletmelerin dışsal analizine odaklanan bir rekabet stratejisidir. Bu teori üstünlüğün belirleyicisinin endüstri yapısı olduğu ve aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin homojen oldukları düşüncesinden yola çıkmaktadır. Ancak 1980’lerin yaygın kabul gören homojen şirketler görüşü yerini 1990’larda şirketlerin heterojen olduğunu savunan kaynak temelli teoriye bırakmıştır.

Kaynak temelli teori, kuramsal olarak endüstriyel örgüt teorisi üzerine kurulmuş olmakla birlikte aynı endüstride faaliyet gösteren şirketlerin farklı kaynaklara sahip olmaları nedeni ile heterojen oldukları görüşünden yola çıkması ve içsel analiz- dışsal analiz bütünlüğünün önemini vurgulaması nedeniyle endüstriyel örgüt teorisinden daha yaygın kabul görmektedir. Teorinin temel dinamiği, işletmelerin eşsiz kaynaklarının ayırtedici yeteneklere dönüştürüldüğü durumlarda işletme performansını olumlu etkileyeceği görüşüdür.

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için, işletmenin sahip olduğu üretim yetenekleri ve kaynaklarını, genel işletme stratejisi ile aynı doğrultuda ve teknoloji bazlı kullanarak etkin ve verimli bir üretim süreci sağlamaya yönelik strateji şeklinde ifade edilen üretim stratejisi ve pazarlamanın “ne üretirsem satarım” fikrinden günümüzün müşteri merkezli pazarlama anlayışına kadar geline nokta geçirdiği dönüşüm stratejik yönetim felsefesi ile

ilişkilendirilmektedir. Artan küresel rekabet, teknolojinin ürün ve hizmetler üzerindeki etkisi, tüketim pazarlarının ve müşteri profillerinin hızlı değişimi işletmeleri, sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük yakalamak için üretim ve pazarlamada kaynak temelli uygulamalara yöneltmiştir.

Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansına etkisini incelemek ve bu konuda Türkçe literatüre katkıda bulunmaktır. Literatür araştırmasının ardından Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerde bir uygulama yapılarak araştırmanın sonuçları ayrıntıları ile ortaya konulacaktır.

## 2. Literatür İncelemesi

### 2.1. Rekabet ve Stratejik Yönetim Etkileşimi

Küresel rekabet ortamında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, sahip oldukları kaynaklara bağlı olarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, faaliyette bulunulan sektördeki fırsat ve tehditler doğrultusunda stratejik eylem planlarını oluşturmalı ve strateji temelli bir yönetim modelini uygulamaya koymalıdır.

Ülgen ve Mirze’ ye göre stratejik yönetim (Ülgen ve Mirze, 2004: 26); “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde “bilgi” anlamlı tek kaynak haline gelmiştir. Çünkü geleneksel üretim faktörleri (doğal kaynaklar, emek, sermaye), bilginin varlığıyla kolaylıkla elde edilebilen kaynaklar olduğu için ikinci plana düşmüştür (Drucker, 1993: 67). Bilgi, stratejik bir kaynak olarak etkin ve verimli kullanıldığında işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli kaynaktır. Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakipleriyle kıyaslandığında müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından doğan konumsal üstünlüktür (Porter, 1985). Edward de Bono’ ya göre zihinsel bir tutum, strateji ve kavram tasarımı olan rekabet üstü olmanın yolu, değer tekelleri yaratmaktan geçmektedir (Bono, 1996: 205). Porter, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini, yani uzun süre korunabilir ve kolayca kopyalanamaz olmasını üç koşula bağlamaktadır. Bunlar; üstünlüğün kaynağı, üstünlük kaynaklarının miktarı ve sürekli yenilik ve iyileştirme politikalarıdır (Güleş ve Bülbül, 2004: 39-40).

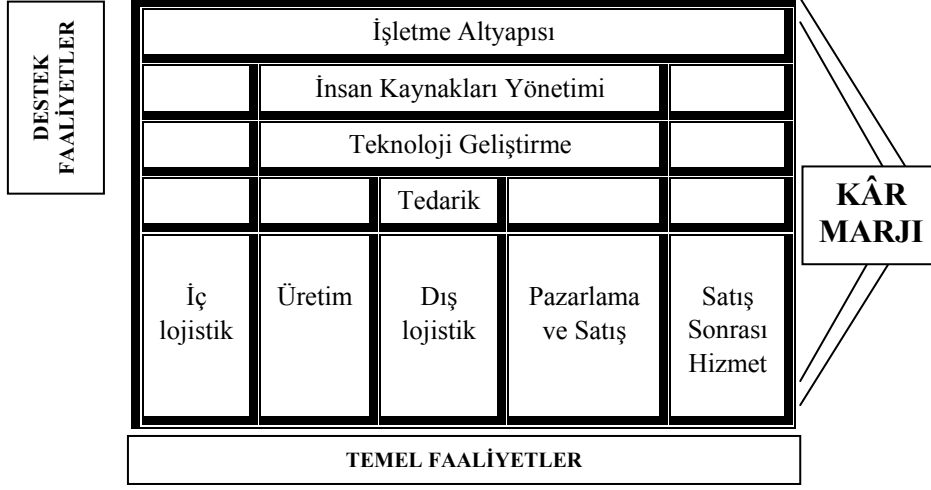
Stratejik yönetim biliminde eşsiz değerlerin oluşması ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratılması, iki temel paradigma olan “endüstriyel örgüt teorisi” ve “kaynak tabanlılık görüşü” ne dayanmaktadır.

## 2.2. Endüstriyel Örgüt Teorisi

80’ li yılların stratejisi olarak nitelenen endüstriyel örgüt ekonomileri, dışsal çevrenin işletmelerin stratejik hareketlerindeki hakimiyetini açıklayan beş öncül teoriye dayanmaktadır (O’Keefe ve diğ., 1998: 2). Bunlar, neoklasik yaklaşım, Bain tipi endüstriyel örgüt, Schumpeterian Görüş, Chicago Okulu ve İşlem maliyetleri ekonomisidir. Literatürde en çok kullanılan EÖT örneği, Porter tarafından geliştirilen “beş rekabetçi güç” modelidir. Modele göre mevcut rakipler arasındaki rekabet, alıcıların pazarlık gücünden, tedarikçilerin pazarlık gücünden, potansiyel rakiplerin tehdidinden ve ikame mal ve hizmetlerin tehdidinden etkilenmektedir ve bu beş rekabetçi güç arasındaki ilişki, endüstrideki rekabet yoğunluğunun belirleyici faktördür (Kotelnikov, 2006). Porter, bir endüstrinin rekabet yapısını belirleyen beş rekabetçi güç ile başa çıkmada ve endüstrideki rakipleri alt etmede kullanılabilecek üç genel stratejinin ise, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olduğunu öngörmektedir. O’na göre uygun rekabet stratejisinin seçiminde ve uygulanmasında endüstri yapısının ayrıntılı değerlendirilmesine işletmenin güçlü yönlerinin tespit edilmesine olanak sağlayan “değer zinciri” modeli kullanılmalıdır (Güleş ve Bülbül, 2004: 53-60).

Değer zinciri, işletmenin gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsar ve bu faaliyetleri sınıflandırır. Değer zinciri, stratejik faaliyetlerin rakiplere kıyasla daha ucuz ve daha iyi gerçekleştirilmesini, dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayacak değer kaynaklarının belirlenmesini sağlayan bir modeldir (Güleş ve Bülbül, 2004: 61). Değer zinciri, bir sektörde müşterinin elde etmiş olduğu katma değere yapılmış olan bireysel katkıların analiz edilmesi için kurulmuş olan bir yapıdır (Erol, 2005).

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi bir işletmenin değer zincirinde gerçekleştirilen faaliyetler, temel ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana başlık altında toplanır. İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi için bu iki grup faaliyeti rakiplerine göre ya düşük maliyetle gerçekleştirmesi (maliyet liderliği), ya da bu faaliyetler sayesinde rakiplerinininkinden daha farklı ürünler üreterek (farklılaşma) yüksek fiyattan satması gerekmektedir. Bu açıdan değer zincirindeki tüm faaliyetler alıcı değerine katkı sağlamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 63).



**Şekil 1.1. Değer Zinciri**

Endüstriyel örgüt teorisi bağlamında Porter tarafından geliştirilen bu stratejik yaklaşım zaman içerisinde geliştirilmiş ve stratejik yönetim alanındaki bilimsel araştırmalar, rekabet stratejisinin tek belirleyicisinin endüstri yapısı olmadığını ortaya koymuştur (Güleş ve Bülbül, 2004: 44). “Rekabette Kaynak Tabanlılık Görüşü” ya da “Kaynak Avantajı Teorisi”, rekabetin doğasında tamamı ile yeni bir perspektif geliştirmiş, ve daha da önemlisi şirketler ve müşterilerinin çıkarlarına odaklanmıştır (O’Keeffe ve diğ., 1998: 3). Homojen şirketler görüşüne dayalı bu rekabetçi süreçlerin “sanayi güçleri” görüşü, 1990 larda yerini firmaları heterojen olarak gören, firmaların içine bakan rekabetçi performans hesabı için firmaların kaynaklarını inceleyen bir yaklaşıma bırakmıştır (Mathews, 2002: 8).

### 2.3. Kaynak Temelli Teori

Pazarlamanın müşteri odaklı felsefesi, segmentasyon, konumlandırma ve ürün hayat döngüsü gibi konseptler stratejik yönetim düşüncesini de etkilemiştir. Pazarlamacıları gayet coşkulu bir şekilde selamlamaya başlayan stratejik yönetimin son konseptlerinden biri kaynak temelli teori ya da diğer adı ile kaynak tabanlılık görüşüdür. Endüstriyel ekonomistlerin eski bazı çalışmalarında temelini attıkları kaynak tabanlılık görüşü, 80’li yılların sonlarından bu yana strateji literatüründe popülaritesini artırmaktadır (Fahy ve Smithee, 1999: 1).

Kaynak tabanlılık görüşü, rekabetçi üstünlük yaratmak için, işletmenin benzersiz kaynaklarını kullanmayı ve geliştirmeyi öngören stratejik rekabet modelidir (Collis, 1994: 143-150). Kaynak tabanlılık görüşü, kaynak gelirlerinden sağlanan rekabetçi faydaların sürdürülebilirliğinin üstünde durur, ve bunu yapmak için de, yalnızca şirketlerin hangi dereceye kadar taklit edilmesi zor ve kolaylıkla transfer edilemeyecek değiştirilemeyen kaynakları ele aldığına odaklanır. Kaynak tabanlılık görüşünü endüstriyel örgüt ekonomisinden ayıran temel görüş, firmalara kazanç sağlayan farklı kaynaklardır. Firma kaynakları, şirketin yapabileceklerine sınır koyar. Kaynaklar, üretim sistemleri, teknoloji, makineler gibi somut oluşumlarla, marka veya mülkiyet hakkı gibi soyut kavramlardan oluşur (Mathews, 2002: 8-10). Firma kaynakları, genel olarak dört kategoride incelenmektedir (Collins ve Montgomery, 1997: 106-107):

1. *Somut Kaynaklar:* Firmanın bilançosunda görülebilen ve kolaylıkla değere dönüşebilen kaynaklardır.
2. *Soyut Kaynaklar:* Firma ünü, marka ismi, teknik bilgi, patentler, deneyimler.. gibi elle tutulamayan kaynaklardır.
3. *Organizasyonel Yetenekler:* Soyut ya da somut kaynaklar gibi girdi faktörü olmayan, organizasyonların girdileri çıktılara dönüştürmede kullandığı insan ve süreçlerin kompleks bir kombinasyonudur.
4. *Finansal Kaynaklar:* Para, yedekler ve borçlar gibi maddi kaynaklardan oluşmaktadır.

1980'lerin sonuna kadar Kaynak Tabanlılık Görüşünün gelişimi daha çok parçalı bir gelişim süreciyle karakterize edilmekteydi. Firma özel kaynaklarının potansiyel öneminin ilk kabulü Chamberlin ve Robinson'un 1930'lu yıllardaki ekonomist çalışmalarında bulunmaktadır. Bunlar daha sonra Penrose tarafından geliştirilmiştir. Bu ekonomistler pazar yapıları üzerinde durmaktansa firma heterojenitesi üzerine durmuş ve firmanın tek değer ve kapasitesinin, sorunlu rekabeti ve süper-normal kar kazanımını arttıran faktörlerden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin Chamberlin; firmanın teknik know-how, ün, marka bilinci, yöneticilerin bir arada çalışabilmesi, son strateji ve pazarlama literatüründe yer alan patent ve ticari markası gibi anahtar yeterliliklerinin bazılarını tanımlamıştır. Edith Penrose'un firmanın büyümesi üzerinde durduğu teorisi ekonomi literatüründeki kaynak tabanlılık görüşünün en detaylı tarifini içermektedir (Fahy ve diğ., 1999: 1-2).

Penrose' a göre; "Bir firma, yönetim biriminden daha fazlasıdır; farklı kullanıcılar arasında ve zamanlaması yönetici kararı tarafından belirlenen üretici kaynaklardan yararlanılmasının toplamıdır (Penrose, 1959: 24). Bu açıdan firmanın fonksiyonunu düşünürsek firmanın büyüklüğü en iyi istihdam ettiği üretici kaynaklarının bazı ölçüleriyle nitelendirilir." İşletmeler için benzersiz kaynaklar işletmenin temel yetenekleridir (Collis, 1994: 147). Temel yetkinlik, global strateji uzmanları C.K.Prahalad ve Gary Hamel tarafından geliştirilen bir konsepttir. Üst yönetimin uzun vadeli rekabetçi üstünlüğü sağlayabilmek için, dikkatini rekabet başarısından öte temel yetenekler üzerinde yoğunlaştırması gerekir (Papatya, 2003: 125). Bu ayırt edici yetenekler, her şirketin içinde onun en değerli gerçek veya potansiyel üstünlüklerini teşhis etmek suretiyle bulunacaktır (Kay, 1998: 69).

İşletme kaynaklarının ve yeteneklerinin değeri, VRIO analizi ile açıklanabilir. Buna göre rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların dört özelliği bulunmaktadır (Almeida, 1999: 15): değerli, nadir bulunan, taklidi zor, ikame edilemeyen. Hamel ve Prahalad, bir yeteneğin temel yetkinlik olarak görülebilmesi için aşağıdaki üç özelliği taşıması gerektiğini söylemektedirler (Hamel ve Prahalad, 1996: 263-267):

- \*Müşteri değeri yaratmalı
- \*Rakiplerden farklılaştırmalı
- \*Yaygınlaştırılabilir olmalı

Özellikle 80'li yıllara kadar uygulama alanı bulan Endüstriyel Örgüt Teorisi, endüstri güçleri hakkında ayrıntılı bilgiler vermekle birlikte, işletmelerin içinde oluşan dış kaynaklı içsel özellikleri ihmal etmiştir. Stratejik yönetim alanındaki gelişmeler, son dönemlerde rekabetin kurallarını değiştirmek için işletmenin eşsiz operasyonel kaynaklarını ve üstünlüklerini güçlendirmeye, korumaya ve geliştirmeye odaklanmanın daha karlı olacağını öneren Kaynak Tabanlılık Görüşü' ne doğru yönelmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004: 44).

İki rekabet stratejisi modeli arasındaki belli başlı farklılıklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (O'Keefe ve diğ., 1998: 7):

**Tablo 1.1.Rekabet Stratejileri Perspektifi**

	<i>1980'lerin görüşü</i>	<i>1990'ların görüşü</i>
<i>Analizlerin dış birimi</i>	Endüstri	Pazar segmentasyonu
<i>Pazar tanımlaması</i>	Endüstri genişliği tüm pazarı tanımlar	Pazarın tanımı sadece segmentin düzeyidir
<i>Tüketici- firma ilişkisi</i>	Firmalar arasında ve firma-tüketici arasında win- lose savaşı	Win- win stratejisi ve üstün değer yaratılması
<i>Kilit meydan okuma stratejisi</i>	Endüstri- firma uygunluğu	Kilit kaynaklar ve yetenekler geliştirmek için öğrenen örgüt
<i>Yönetimin başlıca görevi</i>	Portföy analizi ve kaynak tahsisi	Kaynak yaratılması ve geliştirilmesi
<i>Karın başlıca etkileyicisi</i>	Endüstri konsantrasyonu ve pazar gücü	Müşteriye üstün değer ulaştırmak
<i>İdeal sonuç</i>	Tekelci konumlama	Üstün finansal performans
<i>Ulaşılan nokta</i>	Giriş engelleri	Diğerlerinden farklı yetenekler sayesinde eşsiz kaynaklar

#### **2.4. Kaynak Tabanlılık Görüşü Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejileri**

Genel anlamda işletme stratejisi; işletmenin rekabetçi üstünlük stratejisini destekleyecek kaynakların, büyüme yönünün, üretilecek mamul ve hizmetlerin belirlenmesi gibi konuları kapsamaktadır (Tekin ve diğ., 2003: 117). Üretim stratejisi de, bir bütün olarak işletme stratejileri ve amaçları ile bütünleştirilmiş üretim yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüt rekabetçiliğinde güçlü bir silah olarak üretimin etkin kullanımı ile ilgilidir. İşletme performansı ile rekabet stratejisi arasındaki ilişki, üretim stratejisi aracılığıyla gelişmektedir. Üretim yetenekleri, işletme için rekabet üstünlükleri oluşturması ve fonksiyonel kaynaklarla yeteneklerin araştırılması sayesinde fonksiyonel stratejilerin oluşturulmasını desteklemeleri açısından kaynak temelli teori ile doğrudan ilişkilidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 91).

Üretim stratejisi kavramının temelleri Skinner'in (Skinner, 1969: 136-145) makalesine dayanmaktadır. Bu süreç içerisinde günümüze değin üretim stratejisi için farklı kavramsal tanımlar yapılmıştır. Örneğin; Skinner üretim stratejisini, "üretim fonksiyonunun rekabetçi üstünlük sağlamak için bir takım rekabetçi unsurları kullanması" olarak tanımlamıştır. Hayes & Wheelwright;



üretim fonksiyonunun stratejik yapılanmasını; tutarlı bir üretim stratejisi modeli kararının işletme stratejisi ile bağlantılı olacağını vurgulamıştır. Kaynak temelli bir bakış açısından da Cox ve Blackstone, üretim stratejisini üretim kaynaklarını formüle etme ve geliştirme üzerine kolektif kararlar şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımlar doğrultusunda üretim stratejisi; sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için, işletmenin sahip olduğu üretim yetenekleri ve kaynaklarını, genel işletme stratejisi ile aynı doğrultuda ve teknoloji bazlı kullanarak etkin ve verimli bir üretim süreci sağlamaya yönelik strateji şeklinde ifade edilebilir (Deshmukh, 2006).

Üretim stratejisinin amacı, farklı pazarlarda işletmeye siparişler kazandıracak kriterleri belirlemek ve daha sonra rakiplerden daha iyi biçimde bunları gerçekleştirmektir. Bu noktada rekabet üstünlüğü sağlayan bir üretim sisteminin rekabet önceliklerine sahip olması gerekmektedir. Rekabet öncelikleri, zaman içerisinde farklı bilim adamları tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılarak, günümüzde maliyet, kalite, teslimat hızı ve güvenilirliği, esneklik ve yenilik olmak üzere altı boyutta incelenmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 97-108).

Müşteriye daha iyinin sunulması ilkesinden elde edilen rekabetçi avantajın pazarlamaya dayalı performans açısından üstün bir performans yaratması beklenir. Buzzell ve Gale (1987), Jacobsen (1988), Jacobsen ve Aaker (1985)'in yaptığı araştırma pazar payı ve karlılığın, firmaların maliyet ve farklılık avantajlarını korumak için verdiği çabaların sonuçları olduğunu savunmuştur. Diğer pazarlama literatürleri, müşterilere değer ulaştırma ile potansiyel pazarlama payı ve karlılık kazancı ortaya çıkaran müşteri memnuniyeti seviyeleri arasında bir bağ kurar (Fahy ve diğ., 1999: 4). “Ne üretirim satarım” dan, “ne satarsam onu üretirim” e, ve günümüzde müşteri merkezli pazarlama anlayışına gelindiğinde, pazarlamanın müşteri odaklı felsefesi ve segmentasyon, konumlandırma ve ürün hayat döngüsü gibi konseptler stratejik yönetim düşüncesini de etkilemiştir (Fahy ve diğ., 1999: 1).

Pazarlamanın stratejik konsepti, pazarlama düşüncesi tarihinde oldukça büyük bir evrim geçirmiş, geniş dış çevre bağlamında müşteri odaklı pazarlamaya yönelmiştir (Keegan, 1999: 3). Bugün üreticilerin pek çoğunun sadece yerel değil dünya arenasında sınırlı pazar payı için yarıştığı bir konumdayız. Bugün üreticiler yeterli etkileyici talep seviyesine ulaşmak için pazarın değerli olarak algıladığı, ve daha önemlisi tüketicilerin gerçekten yeterli miktarda satın aldıkları ürün ve hizmetleri üretmek zorundadırlar. Müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları sadece bir raporda toplanmak zorunda değil ama

bu ihtiyaçların tanımlaması ve memnuniyeti ve istekler uzun vadede bir firmanın hayatta kalmasında en önemli faktördür. Bu, pazarlama oryantasyonunun köşe taşıdır (Lancaster, 2006).

Çevre göz önüne alındığında, stratejik 3C olarak bilinen (customer, competition, corporation) güçler, pazarlama stratejisinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Stratejik 3C'nin karşılıklı etkileşimi, rekabetin nerede, nasıl ve ne zaman olacağı kararlarına temel oluşturmaktadır. İşletmenin pazar tabanlı kaynak ve yeteneklerinin belirlenerek geliştirilmesi ve “farklılaşma”nın getirdiği müşteri değeri ve rekabetçi üstünlüğün pazarda iyi konumlandırılarak sürekli hale getirilmesi sonucu işletme üstün performans sağlayacaktır (Papatya, 2003: 154-212).

Artan küresel rekabet, teknolojinin ürün ve hizmetler üzerindeki etkisi, tüketim pazarlarının ve müşteri profillerinin hızlı değişimi işletmeleri, sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük yakalamak için stratejik pazarlamada kaynak temelli uygulamalara yöneltmiştir. Pazarlamanın geleneksel öğretileri 1900 lü yılların başında, savaş kıtlıklarının olduğu dönemlerde aynı tip üründen çok sayıda üretmek satmaya dayanan “ne üretirsem satarım” anlayışlı kitlesel üretimden, bugün gelinen son nokta olan kişiye özel kitlesel üretim ve pazarlama stratejilerine ve dijital ekonomide bilgi ve insanı işletmenin en önemli kaynakları arasına konumlandıran bir yöne doğru değişiklik göstermiştir.

## 2.5. Kaynak Tabanlılık Görüşü İle İlgili Çalışmalar

Rekabetçi üstünlük sağlamada işletme kaynaklarının ve temel yetkinliklerinin stratejik kullanımı ve üretim ve pazarlama stratejilerinin bu doğrultuda geliştirilerek işletme performansını artırma amaçlı olarak uygulanmasını konu alan bazı çalışmalar şunlardır:

Edith Penrose, 1959’da yaptığı çalışmada “Bir firma, yönetim biriminden daha fazlasıdır; farklı kullanıcılar arasında ve zamanlaması yönetici kararı tarafından belirlenen üretici kaynaklardan yararlanılmasının toplamıdır. Bu açıdan firmanın fonksiyonunu düşünürsek firmanın büyüklüğü en iyi, istihdam ettiği üretici kaynaklarının bazı ölçüleriyle nitelendirilir.” cümleleri ile Kaynak Tabanlılık Görüşünün ilk temellerini atmıştır. Wernerfelt ise, 1984’de yaptığı çalışmada kaynak yerleştirme engellerinden söz etmekte, pazar yapısı ile ilgili açıklamaları yetersiz bulmakta, ve stratejik analiz biriminin rekabet avantajının belirleyenlerinin daha çok iç faktörlere bağlı olduğunu iddia etmektedir (Wernerfelt, 1984: 171-180).

Dierickx ve Cool (Diericx ve Cool, 1989: 1504-1511), 1989' da yazmış oldukları makalede, işletmenin kaynaklarını bir çözümlene birimi olarak kullanılması gerektiğini ancak bu şekilde işletmenin sürekli üstün performansının geliştirilebileceğinden söz etmişlerdir. Jay Barney (Barney, 1991: 99-120), pek çok bilim adamı tarafından modern kaynak tabanlılık görüşünün babası olarak anılır ve 1991'de firma kaynakları ve sürdürülebilir rekabet kavramlarını vurgulamış ve rekabet avantajı sağlayan firma kaynaklarının deneysel göstergesi olan VRIO analizinin temellerini atmıştır. 1990'larda rekabet ile ilgili çalışmalarla dikkat çeken Gary Hamel ve C.K.Prahalad (Hamel ve Prahalad, 1996: 11-12), yeni küresel rekabet koşullarında büyük şirketlerin başarılı olabilmesi için stratejik yeteneğin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Prahalad ve Hamel, temel yeteneği bir örgütte ürün tasarımı ve üretim için gerekli çoklu teknolojilerin ne şekilde koordine edilip bütünleştirileceği ile ilgili bilgilerin toplamı olarak tanımlamışlardır.

Rumelt (Rumelt, 1991: 167-185)' in 1991 de yaptığı ampirik bir çalışması, işletme performansında ne ortaklık, ne de sektör düzeyindeki etkilerin işletme düzeyindeki etkilerden daha değişik olmayacağını göstermiştir ve böylece ilk çalışmalarda öne sürülen işletme performansında sektör etkisinin işletme etkilerinden daha önemli olduğu varsayımı da kaynak tabanlılık mantığının sonuçlarıyla çürütülmüştür. Türkiye'de ise Nurhan Papatya (Papatya, 2003: 212-215), 2003'te yaptığı çalışmada, işletmeler açısından pazar tabanlı içsel kaynaklarını geliştirme sürecinin, stratejinin en temel yönünü oluşturduğunu iddia ederek kaynak tabanlılık ile stratejik pazarlama konuları arasında bir köprü kurmuştur.

### 3. Sonuç

Hiper rekabet ortamında faaliyet gösteren günümüz işletmeleri, gitgide daha da karmaşıklaşan tüketici talepleri, liberalleşme eğilimi ile artan sınırlar ötesi ticaret, ve arzın artması ile beraber pazar payında meydana gelen azalma gibi tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Böylesi bir rekabet arenasında, rekabetçi üstünlük sağlayarak bunu sürdürülebilir hale getirmek isteyen işletmeler için üretim ve pazarlama stratejileri büyük önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları, işletme performansı ve rekabet stratejisi arasındaki ilişkinin üretim ve pazarlama stratejileri aracılığıyla gerçekleştiğini ve yüksek performanslı işletmelerde üretim, pazarlama ve rekabet stratejilerinin birbirinden ayrılmaz şekilde bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Firma-

nın sahip olduğu benzersiz kaynaklar doğrultusunda geliştirilen müşteri odaklı üretim ve pazarlama stratejileri sayesinde firma kaynakları ve temel yetenekleri güçlü bir rekabet silahı olarak kullanılmaktadır. Son yıllarda popülaritesi artan “Kaynak Tabanlılık Görüşü” bu dinamikler üzerine kurulmuştur.

Yapılan araştırmalar, işletme performansları arasındaki farklılıkların en önemli nedenin işletmelerin sahip oldukları kaynaklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işletmelerin rekabet üstünlüğü getirecek stratejik davranışlarının temelinde sadece dışsal çevre faktörlerinin değil, içsel analizin haiz olduğu büyük önem de vurgulanmaktadır. İçsel analiz, işletmelerin sahip oldukları kaynakların etkin kullanımında başlangıç noktası olmakta ve kaynak temelli teori, eşsiz ve taklidi zor kaynak ve yeteneklerin rekabetçi üstünlüğün temel belirleyicisi olduğunu gözler önüne sermektedir. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri birbirinden ayıran şeyin sektörde heterojen olarak dağılan kaynak ve yetenekler temelinde hareket etmek olduğunu savunan kaynak temelli teori, işletmelere günümüz rekabet çevresinde önemli avantajlar sunmaktadır.

Bu noktaya kadar yapılan açıklamalar ışığında işletmelerin sahip oldukları kaynakların genellikle doğrudan olmamakla birlikte, bu kaynakların üretilen mal ve hizmetin üretim ve pazarlama sürecinde rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekler ile kombine edilmesi vasıtası ile dolaylı olarak performans etki ettikleri, üretim ve pazarlama yeteneklerinin ise doğrudan genel performans üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani genellikle kaynaklar tek başına işletme performansı üzerinde etkili olmamakta, örgütün kendine özgü kaynaklar demetini stratejik yönetmesi ve bu kaynakları mal veya hizmete dönüştürebilme yeteneğine dönüştürmesi gerekmektedir. Yani kaynaklar işletmenin operasyonel yeteneklerden üretim ve pazarlama yeteneğinin zeminini oluştururken, bu rekabetçi yetenekler doğrultusunda uygulanan stratejilerin rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olduğu söylenebilir.

### Kaynaklar

- Almeida, J.G. (1999), *Firm resources, Environmental Perceptions, Business-Level Strategies and Firm Performance: An Empirical Investigation*, PhD Dissertation, University of South Carolina.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, ss. 99-120.
- Bono, E. (1996), *Rekabet Üstü*, Çeviren: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Collis, D.J. ve Montgomery, C. (1997), *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Irwin McGraw- Hill Press, Boston.
- Collis, D.J (2006), "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, Vol.15, ss.143-150.
- Deshmukh, S.G., "Competitiveness Through Operational Excellence", [http://home.123india.com/kmomaya/SGDeshmukh\\_competitiveness-manustrategy.pdf](http://home.123india.com/kmomaya/SGDeshmukh_competitiveness-manustrategy.pdf), Erişim Tarihi: 23.04.06.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35.
- Drucker, P.F. (1993), *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev. Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Erol, İ., "Mobil Ticarete değer Yaratma Süreci", <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/46.doc>, Erişim Tarihi: 03.07.05.
- Fahy, J., Smithee, A. (1999), "Strategic Marketing and the Resource-Based View Of The Firm", *Academy of Marketing Science Review*, no.10.
- Güleş, H.K., Bülbül, H. (2004), *Yenilikçilik*, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1996), *Geleceği Kazanmak*, Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Kay, J. (1998), "Rekabetçi Üstünlüğün Mimarisi", *Küresel Rekabet*, Derleyen: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Keegan, W. (1999), *Global Marketing Management*, Sixth ed., Prentice Hall International, USA.
- Kotelnikov, V., "Porter's Five Forces Model For Industry Analysis", [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_stategic\\_ca\\_byporter.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_stategic_ca_byporter.html), Erişim Tarihi: 21.02.06.
- Lancaster, G., "Development of The Marketing: An Early Historical Perspective", <http://www.da-group.co.uk/main/s6/st72787.htm>, Erişim Tarihi: 24.02.06.
- Mathews, J.A. (2002), "a Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics ", *Journal of Evolutionary Economics*, Springer Verlag, Sydney.
- O'keeffe, M., Mavondo, F., Schroder, B. (1998), "The Resource-Advantage Theory of Competition: Implications For Australian Agribusiness", Monash University, *Agribusiness Perspective Papers* Vol 2, 1-13, Agribusiness Association of Australia.
- Papatya, N. (2003), *Kaynak Tabanlılık Görüşü*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford University Press, 3rd.edition, New York.

- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Rumelt, R. (1991), “How Much Does Industry Matter?”, *Strategic Management Journal*, 12, ss.167-185.
- Skinner, W. (1969), “Manufacturing--missing link in corporate strategy”, *Harvard Business Review*, May/Jun, Vol. 47 Issue 3, ss.136–145.
- Tekin, M., Güleş, H.K., Öğüt, A. (2003), *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ülgen, H., Mirze, K. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5/2, ss. 171–180.