

İŞLETMELERDE BİR REKABET AVANTAJI KAYNAĞI OLARAK ÖZ YETENEK KEŞİF MATRİSİ VE GELİŞİM ROTASI

Hulusi DOĞAN

Gazi Üniversitesi SMYO, Ankara

ÖZET

Bu makale öz yeteneğin kavramsal bir analiziyle birlikte öz yetenek özelliklerini ve kaynaklarını ele almaktadır. Makalenin amacı genel olarak öz yeteneğin yenilik ve rekabet avantajı yaratmadaki rolünü vurgulamak ve öz yetenek keşfi ile geliştirme sürecini ortaya koymaktır.

ANAHTAR KELİMELER

Öz yetenek, yetenek gelişimi, yetenek matrisi ve rotası.

ABSTRACT

This paper reports on a conceptual analysis of core competence with general characteristics and foundations of core competence. The objective of this paper is to emphasize the important role of core competence in innovation and creating competitive advantage and demonstrate process for finding out and developing core competence.

KEY WORDS

Core competence, competence development, competence matrix and route.

1. GİRİŞ

Rekabet avantajının çıkış noktaları geçmişten bugüne yöneticiler ve akademisyenler için birer ilgi odağı olmuştur. Bu bağlamda araştırma ve çabalar işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ile içinde bulunduğu çevrenin özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Ne var ki özellikle son yıllarda global ve bölgesel bazda ard arda yaşanan ekonomik durgunluk ve krizler ile başta teknoloji olmak üzere her alanda yaşanan sınırsız değişim ve şiddetlenen rekabet ortamının etkisiyle birlikte doğru ve tutarlı stratejilere temel olabilecek örgüt içi kaynakların önemi her zamankinden çok daha fazla artmıştır.

Bu bağlamda birey ve örgüt olarak sahip olduğumuz yetenekler tekrardan ve derinlemesine sorgulanırken, “Yeteneklerimizin farkında mıyız? Yeteneklerimizi en etkin şekilde kullanabiliyor muyuz? Yoksa iş, spor, sanat ve eğitim gibi farklı alanlarda bize üstünlük sağlayabilecek yeteneklerimiz körelip gitmekte mi? Yeteneklerimizi doğru keşfedemeyişimiz ya da onları başarıyla kullanamayıp bizi ulusal ve uluslararası rekabette zaafa mı uğratmakta? Stratejiler mi yeteneklere, yoksa yetenekler mi stratejilere yön vermeli?” gibi değişik sorular artık sıkça sorulmaya ve duyulmaya başlanmıştır (Campbell and Luchs, 2002: 6-8). Bu soruların altında yatan ana nedenin hiçbir zaman değişmeyen ama her geçen gün daha da zorlaşan başarıyı yakalama arzusundan kaynaklandığı düşünüldüğünde ise, işletmelerin rekabette kendilerine üstünlük sağlayacak öz yetenekleri keşfetmeye ve bunları geliştirmeye yönelik çok daha büyük çabalar sarfetmesi kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir.

Bir değer ya da potansiyelin geliştirebilmesi öncelikle onun tam ve doğru olarak tanımlanabilmesiyle mümkün olabilecektir. Dolayısıyla öz yetenek kavramı ile genel özelliklerinin net olarak ortaya konmasında büyük yarar vardır.

2. ÖZ YETENEK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

2.1. Öz Yetenek Kavramı

Literatürde öz yetenek kavramıyla farklı terimlerin birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Kenneth Andrew bir işletmenin sadece neyi yaptığını değil, fakat özellikle neyi iyi yaptığını ifade etmek için “ayırıcı yetenek” kavramını kullanırken (Lee, 1999: 5; Hitt and Ireland, 1985: 273-293), örgütsel öğrenme üzerine vurgu yapmak isteyen bazı yazarlar da dinamik öğrenme sürecini daha iyi ifade ettiği gerekçesiyle “öz beceri” kavramını tercih etmektedirler. Benzer şekilde “örgütsel bilgi”, “görülemez/dokunulamaz varlıklar (invisible/intangible assets)”, “üstünlükler”, “içsel kabiliyetler (internal capabilities)” gibi kavramlar da birçok yazar ve araştırmacı tarafından öz yetenek kavramının yerine kullanılmaktadır. Hangisi tercih edilirse edilsin kullanılan tüm bu terimlerin ortak özelliği ise, rekabet avantajı yaratmada organizasyonun sahip olduğu bilgi, beceri, fiziksel sistem, yönetim sistemi ve davranış usulleri gibi kendine özgü bir potansiyel kaynağı ifade ediyor olmalarıdır. Kısaca işletme politikalarının seçiminde ve seçilen politikaların başarısını artırmada kritik öneme sahip olma, tüm bu terimlerin ortak noktasını oluşturmaktadır.

Bu kavramı ilk kez kullanan C. K. Prahalad ve G. Hamel öz yeteneği beceri ve teknolojilerin bütünleşik bir yığını olarak tanımlamakta ve dolayısıyla işletmeyi, farklı ürün ve pazarlarda kullanılacak önemli rekabet yeteneklerinin bir bileşimi olarak görmektedirler (Prahalad and Hamel, 1990: 79-91). Jeffrey Lowenthal ise öz yeteneği, “bir organizasyonun içine yerleşmiş yani onunla bütünleşmiş olan ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlamasına ve kullanmasına olanak veren veriler, yöntemler ve araçlar bütünü”(Lowenthal, 1994: 63) olarak tanımlamaktadır. Bunlara yenilerini eklemek mümkün olmakla birlikte genel olarak öz yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen ve ona rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, beceri, teknoloji, sistem ve yöntem gibi farklı unsurları ifade etmektedir (Koçel, 1999: 298; Teece-Rumelt-Dosi and Winter, 1994: 18-19; Lowenthal, 1994: 63).

2.2. Özellikleri

Bir işletmede öz yetenekleri geliştirmekten belki de daha zor olanı, işletme içindeki öz yeteneklerin tanımlanması ya da keşfedilmesidir. Burada işletmelerin işini kolaylaştıracak unsur ise, sahip olunan bir kaynak veya potansiyele hangi unsurların öz yetenek özellikleri verdiğinin bilinmesidir. Bu anlamda bir kaynağa öz yetenek kavramını kazandırabilecek özellikler şöyle sıralanabilir:

Az Bulunurluk: Rekabet avantajı açısından önemli olan kaynak ve yetenekler, aynı zamanda az bulunurluk özelliğine sahiptir (Amit and Schoemaker, 1993: 37-38). Çünkü belirli bir yetenek ya da kaynağa çok sayıda rakip işletmenin sahip olması, bu yetenek veya kaynağın bir rekabet avantajı olarak kullanılma olasılığını tüm işletmeler lehine oldukça zayıflatmaktadır (Harrison-Hitt-Hoskisson and Ireland, 1991: 173-175). Bu bir bakıma “belirli bir kaynak ya da yeteneğe şu an kaç rakip işletme sahiptir?” sorusuna cevap arama anlamına gelmektedir. Örneğin global iletişim ve bilgisayar endüstrisinde rekabet etmekte olan NEC ve AT&T işletmeleri son 10 yılda bu endüstrilerde ihtiyaç duyulacak aynı yeteneklerin çoğunu geliştirmektedirler. Bu yetenekler az bulunurluk özelliğine sahiptir. Çünkü bu beceriler bugün hem NEC hem de AT&T için birer rekabet avantajı kaynağı konumundadır. Bu kaynak ve yeteneklerin daha etkin kullanımı amacıyla da AT&T telekomünikasyon ve bilgisayar işletmelerini ayırarak yeniden yapılanmaya gitmektedir (Campbell and Luchs, 2002: 23-24).

Taklit/Kopya Edilememe: Birçok fiziksel kaynaklar kolayca taklit edilebilmektedir: rakipler benzer fabrikalar inşa edebilir veya bir teknolojiyi aynen kopya edebilirler fakat, takım çalışması, kültür ve örgütsel usul ve yöntemlere dayalı yetenekleri taklit etmeleri oldukça güçtür. Çünkü bu kaynaklar, kendine özgü yeteneklerin gelişimine katkıda bulunan, işletmenin kendi tarihinin ve zaman içinde vermek zorunda olduğu çok sayıda kararlarının genelde kompleks bir bileşiminin sonucudur. Örneğin Hewlett Packard bölümler arasında işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmek suretiyle kendine özgü bir işletme kültürü yaratmaktadır. Bu da Hewlett Packard’ın yazıcı, ploter ve bilgisayar gibi birçok üründe kendi teknolojisini kullanmasına ve bu ürünlerde rekabet avantajı kazanmasına olanak sağlamaktadır. Rakip işletmelerin Hewlett Packard’ın teknolojisini aynen kopyalamaları mümkündür fakat, Hewlett Packard’ın kültürünü ve organizasyon anlayışını taklit etmeleri o kadar kolay olamamaktadır. Kısaca patent almak işletmeyi fiziksel olarak taklit edilmekten kurtaramazken ün, güven, dostluk, takım çalışması ve kültür gibi patent alınabilme özelliğine sahip olmayan sosyal açıdan karmaşık yetenekler işletmeye taklidi çok zor üstünlük kazandırabilmektedir (Fiol, 1991: 194-196; Weigelt and Camerer, 1988: 443-454; Jones, 1983: 485-464).

Öz yeteneklerin geçmişteki birikim ve deneyimlere dayanıyor olmakla birlikte büyük ve stratejik kararlardan öte küçük kararların arkasında gizlendiği de göz ardı edilmemelidir. Çünkü rekabet avantajı sağlamada küçük kararlar, büyük kararlardan daha avantajlı olabilmektedir. Vidaların biraz daha sıklaştırılması, gelişim için ufak bir karar alınması veya kaliteyle ilgili bir sorunun çözülmesi gibi birçok küçük karar da rakipler tarafından gözle görülemedikleri için taklit eden işletme açısından oldukça zor olabilmektedir. Oysa ki daha büyük kararların

görülmesi, tanımlanması ve taklit edilmesi daha kolaydır. Her ne kadar rakipler, küçük birçok kararın sonucunu görebilseler de bu avantajın kaynağını anlamakta zorluk çekebilmektedirler (Campbell and Luchs, 2002: 24-27).

Ürün/Hizmetlerin Nihai Değerine Katkı Sağlama: İşletmeler, ister tüketici pazarları için olsun isterse endüstriyel pazarlar için olsun temelde bir ürün ya da hizmetin üretimi çabası içindedirler. Bir başka ifadeyle tüm üretim ve hizmet işletmeleri hedef pazarda kabul görecektir, yani talep yaratacak bir çıktının etkin olarak üretim ve sunum yollarını aramaktadırlar. Pazara sunulacak çıktıya değer kavramını katan ana unsur ise tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme derecesi, yani o ürün/hizmet için müşterinin ödemeye hazır olduğu parasal miktar anlamına gelen pazar değeridir.

Her zaman bir ürünün pazar değerinin, o ürün/hizmetin üretiminde kullanılan tüm girdilerin parasal toplamını ifade eden maliyet değerinin üzerinde olması arzulanır. Çünkü bu işletmenin kar elde etmesini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında öz yetenek olarak isimlendirilecek bir örgütsel beceri ya da kaynağın, o ürün/hizmetin maliyet ya da pazar değerine veya her ikisine olumlu bir katkı sağlıyor olması gerekir. Bir ürün/hizmetin üretim maliyetindeki bir düşüş işletme için önemli bir rekabet avantajıdır. Aynı şekilde müşteri istek ve taleplerinin daha üst düzeyde tatminini sağlayacak kaliteli ve farklı bir ürünün sunumu da işletmenin pazardaki payının ve gücünün artması anlamına gelmektedir. Kısaca, tüm işletme faaliyetleri amacının pazar payı ve kar getirisi sağlayacak ürün/hizmetlerin üretimi olduğu düşünülecek olursa, bu amaca katkı sağlamayan hiçbir beceri ya da kaynağın öz yetenek olarak değerlendirilmesi söz konusu değildir.

Çok Sayıdaki Ürün/Hizmeti Destekleme Potansiyeline Sahip Olma: İşletmede bir işgörenin veya yöneticinin kişisel becerisi nasıl tek başına bir ürün yaratmaya yetmeyecekse, tüm organizasyona yayılmamış ve örgüt kültürüne sinmemiş bir yetenek ya da potansiyelin de tek başına bir değer yaratması mümkün değildir. Bu bağlamda öz yetenek için de nihai hedef için gerekli olan kilit şifreleri taşıyan tüm eylem ve girişim damarlarının beslendiği örgütsel bir enerji havuzu olduğu söylenebilir. Önemli olan bu yapının işleme ve herkesin bu havuzdan ihtiyacı olan enerjiyi alabilmesi için uygun koşulların yaratılmasıdır.

Uzun Süreli Bir Rekabet Avantajı Yaratma: İşletmenin sahip olduğu bir beceri ya da kaynağın öz yetenek olduğunu söyleyebilmek için işletmenin rekabet gücünü temelde bu potansiyelden alıyor olması gerekir (Teece-Rumelt-Dosi and Winter, 1994: 18-20). Pazar veya endüstri dinamiklerindeki geçici ve kısmi bir değişimle ortaya çıkan talep veya gelir artışı bir rekabet gücü olarak nitelendirilemeyeceği gibi, işletme için ağır yanılgılara da neden olabilir. Öyle ki ortaya çıkan bu olumlu atmosfer, yönetimin ufkunu sınırlayabilmekte ve hatta onun gerçekleri ve geleceği net olarak algılamasını güçleştirebilmektedir. Aksine öz yeteneklere dayalı olarak elde edilmiş bir rekabet avantajı, en zor koşullarda bile işletmenin mevcut konumunu korumasına ve hatta onun daha da güçlenmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin Amerikan Havayolu işletmeleri 1990 ve 1993 yılları arasında önemli gelir kayıplarıyla karşılaşırken, Southwest Airlines işletmesi aynı yıllarda karını 10 milyar dolara çıkarmıştır (Hayes and Upton, 1998: 11-15). Benzer şekilde 1980 ve 1990 yılları arasında birçok çelik işletmesinin hisse senetleri

pazarda değer kaybederken, Nucor Steel'in hisse senetleri sürekli artış göstermiştir. Bu, her iki işletmenin de kendi öz yeteneklerinin bilincinde olarak farklılıklarını pazara yansıtabilme başarısına dayanmaktadır (Campbell and Luchs, 2002: 20).

Organizasyonun Stratejik Vizyonu ve Kararları İçin Temel Oluşturma: Öz yeteneklerinin bilincinde olan bir işletme, bu öz yetenekleri kimin için kullandığının ve bunları kullandığında da hangi fonksiyonu yerine getirdiğinin farkına varmaktadır. Bir anlamda işletme, ne yaptığının veya ekonomi ya da toplumda hangi fonksiyonu gerçekleştirmeğe çalıştığının da cevabını vermiş, yani misyonunu belirlemiş olmaktadır.

Aynı şekilde öz yetenekler işletmenin motive edici, işgörenlerde güven uyandırıcı ve ulaşılmak istenen hedefi net bir biçimde gösteren, anlaşılır vizyonlar geliştirmesine de olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmenin mevcut potansiyeline uygun, kendi farkını pazara yansıtabilecek, hayalden uzak gerçekçi vizyon ve stratejilerin belirlenmesine öz yetenekler rehberlik edecektir. Bu şekilde hem kaynakların daha etkin kullanımı, hem karşılaşılan problemlerde daha isabetli kararların alınması, hem de işgören motivasyon ve performansının daha üst düzeye çekilmesi için uygun ortamın yaratılması söz konusu olabilecektir.

Bir Bireyin Becerisinden Daha Büyük Olma: Öz yetenek salt bir işgören becerisi değildir. Öz yetenek beceriler ve kaynaklar karışımından ortaya çıkmış işletmeye özgü ayrı bir değer, ayrı bir bütündür (Barney, 1996: 656-666; Fiol, 1991: 191-211). Bu değer gücünü bir işgörenin veya yöneticinin varlığından değil, tamamen işletmenin bilgi, beceri, teknoloji ve yönetim gibi tarihsel süreçteki sayısız deneyim ve birikimlerinden almaktadır. Öz yeteneği sadece bir kişisel beceri olarak değerlendirmek, işletmenin ufkunu ve geleceğini sınırlamak onu tek bir kadere mahkum etmek anlamına gelecektir.

İşletme Hayatı İçin Zorunluluk Arz Etme-Temel Sayılma: Öz yetenekler işletmeler için bir binanın temeli ya da kolonları gibidir. İşletmeyi ayakta tutmakta ve ona hayat vermektedir. Örgütsel yapının dayanak noktası ve tüm eylemlerin ateşleyicisi konumunda olması itibarıyla de öz yetenekler, işletmelerin rekabet ve motivasyon gücünün temelini oluşturmaktadır. Eksikliğinde örgütsel dengenin sarsılması ve bünyesel zayıflama, ve hatta kronik güç kaybıyla örgüt yaşamının tehlikeye girmesi söz konusu olabilmektedir.

Her Bir Organizasyonda Sınırlı Sayıda Var Olma: Öz yeteneklerin bir işletmeyi rakiplerinden ayırıcı bir beceri ya da potansiyel olması itibarıyla her organizasyonda sınırlı sayıda olması makul görünmektedir (Harrison-Hitt-Hoskisson and Ireland, 1991: 177-179). Çünkü yetenek kavramına öz ifadesini veren, onun sadece o işletmeye özgü bir beceri ya da kaynak olmasıdır. Bu bir bakıma çevrenin sınırlı sayıda işletmenin yaşamasına olanak verdiğini ileri süren popülasyon kuramına benzemektedir. Çünkü bir işletme kendisinde çok sayıda yeteneği bulundurur ise, kaçınılmaz olarak rekabetin ve doğanın dengesi bozulacaktır. Dolayısıyla doğa bile canlılara farklı öz yetenekler vermiştir. Örneğin hemen hemen her kuş uçuşmasına rağmen kartalın öz yeteneği keskin gözleridir. Deve kuşu uçamamasına rağmen öz yeteneği çok hızlı koşabilmesi ve gücüdür. Her balık

yüzebilmesine rağmen köpek balığını diğerlerinden ayıran öz yeteneği sürati ve keskin dişleridir. Aşağı yukarı her kara hayvanı yürüyüp koşmasına rağmen aslanın öz yeteneği hızı ve pençesidir. Kaplumbağanın inanılmaz yavaşlığına rağmen öz yeteneği koruyucu kabuğudur. Aynı şekilde örümceğin ördüğü ağ, avlarını yakalamada öz yeteneği olarak öne çıkmaktadır. İnsan tüm bu yaratıklara rağmen çok zayıf kalsa da ona diğer tüm canlılar üzerinde hakimiyet kurma olanağı veren öz yeteneği, zekasıdır.

Doğada bile tüm yeteneklerin tamamen bir canlıya verilmediği görülmektedir. Çünkü bu, hem diğer canlıların varlığı için, hem de özünde rekabeti bulunduran doğanın varlığı için bir risk oluşturacaktır. Bu bakımdan öz yetenekler tamamen bir örgüte özgü olamayacağı gibi her bir örgüt için de sınırlı sayıdadır. Bu, arzulanamayan tam rekabet piyasasının varlığını da bir yerde garanti altına almaktadır.

Organizasyonlarda Kendini Farklı Şekilde Gösterme: Aynı sektörde faaliyet gösteriyor olsalar bile organizasyonlar bilgi, beceri, işgören, tecrübe, yönetim, donanım ve teknoloji gibi sayısız unsurları itibariyle birbirlerinden çok farklı özellikler sergilemektedirler. Doğal olarak bu farklılık öz yeteneklere de yansımaktadır. Örneğin, öz yetenek aynı sektördeki bir işletmede kendini takım ruhu olarak gösterirken, bir diğerinde katılımcı yönetim, bir diğerinde ise etkin bir dağıtım sistemi ya da örgüt kültürü olarak gösterebilmektedir (Peteraf, 1993: 180-182; Fiol, 1991: 191-196).

Süreklilik: Organizasyona özgü bir beceri ya da potansiyelin fiziksel bir değer gibi birden bire ortadan kaybolması, çalınması veya kullanım sonucunda tükenmesi söz konusu değildir (Grant, 1991: 124-125). Aksine rekabet avantajı yaratmada süreklilik özelliğine sahip olan bu yeteneklerin, gerekli planlamalar ve yatırımlarla geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.

3. İŞLETMELERDE ÖZ YETENEK KEŞFİ VE GELİŞİM SÜRECİ

Öz yetenek keşfi ve gelişim süreci, örgütsel yapılanmanın temeli, stratejik kararların da çok önemli bir belirleyicisi olması itibariyle organizasyon ve yönetim hayatında çok önemli bir yer işgal etmektedir. Bu önemin çok daha rahat algılanabilmesi için öz yetenek keşfi ve geliştirme sürecinin işletmelere sağlayacağı avantajları kısaca vurgulamakta büyük yarar vardır:

Yeniden Yapılanma ve Stratejik Yönetime Temel Oluşturma: İşletme öz yetenekleri, yeniden yapılanma ve yönetim faaliyetlerinin odak noktasıdır. Bu anlamda öz yetenekler yeni organizasyondaki tüm faaliyet ya da süreç değerlendirmelerinin mihenk taşı, yönetim kararlarının da kilit rehberi konumundadır. Kısaca sadece yeni yapılanmaların değil, aynı zamanda daha sonraki tüm faaliyetlerin de ana rehberi konumunda olması itibariyle öz yetenekler, işletme geleceği adına çok büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Sonuç olarak her tür hata ya da başarının yeni yapılanma ve yönetim anlayışına aynen yansiyebileceği bu aşamada, tüm görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi hususunda özellikle işletme yönetiminin son derece hassasiyet ve ciddiyet içerisinde olması gereği asla göz ardı edilmemelidir.

Kendi Rekabet Gücünü Görebilme Ve Bunu Rakiplerin Gücüyle Kıyaslayabilme: İşletmeler için pazarda kendi gücünün farkında olabilmek aynı zamanda neler yapabileceğinin de farkında olmak anlamına gelecektir. Bu, işletmenin pazardaki konumunu daha net değerlendirebilmesine ve sahip olduğu potansiyeli daha doğru ve daha yerinde kullanabilmesine de olanak sağlayacaktır. Rekabet avantajı yaratımına ürün ya da hizmet portföyünün değil de yetenekler portföyünün temel oluşturduğu hatırlanırsa doğru öz yetenek tanımlamalarıyla işletmelerin hem kendilerinin hem de rakiplerinin nelerden güç aldıklarını ve nasıl ayakta kalabildiklerini görebilmeleri çok da zor olmayacaktır.

Stratejik Kararlara Altyapı Oluşturma: Doğru öz yetenek tanımlamalarıyla kendisinin ve rakiplerinin potansiyel gücünü daha net değerlendirebilme olanağı bulan işletmeler kendi birimleri ya da ürünlerine ilişkin de daha isabetli kararlar alabileceklerdir.

Kaynakları Daha Etkin Kullanabilme: Rekabet avantajı yaratma olasılığı yüksek yetenekleri kestirebilmek ve yatırımları bunlar üzerinde yoğunlaştırabil-mek, işletme kaynaklarının daha verimli şekilde kullanımına ve de dolayısıyla rekabet gücü ve pazar payı oldukça yüksek bir işletmenin doğuşuna yönelik sağlam temellerin atılmasına olanak sağlayabilmektedir. Bu anlamda tutarlı bir analiz sürecinin ürünü olan öz yetenekler, işletme kaynaklarının akış yönü ya da hareket rehberi olabilmektedir.

Geleceğe Yatırım Yapabilmek: Öz yetenek keşif ve geliştirme süreci geleceğe yönelik bir tür yatırım aracıdır. Çünkü öz yetenek keşfi ve geliştirme süreci işletmelere bugün ve gelecekte rekabetin kaynağı olacak kilit yetenekleri öngörebilme ve kendilerine bu yetenekleri kazandırabilecek yatırım planlamalarını yapabileme olanağı sağlamaktadır. Kısaca bu araç sayesinde işletme mevcut öz yeteneklerini daha etkili kullanabilmenin yollarını aramakla sınırlı kalmamakta, diğer yandan da değişen koşullar ekseninde öz yeteneklerini daha da geliştirebilecek ya da bunlara yenilerini ekleyebilecek yatırımlara yön verebilme olanağına kavuşmaktadır.

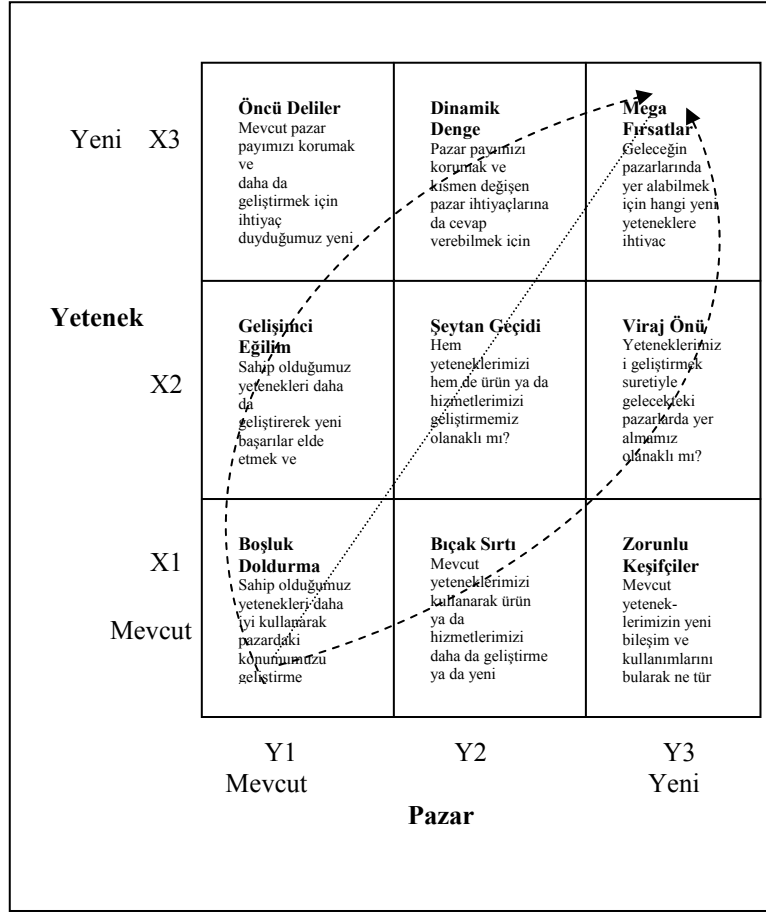
3.1. Öz Yetenek Keşif Matrisi

Yeni oluşan pazar koşulları işletme öz yeteneklerini de değişen ihtiyaç ve isteklere cevap vermede yetersiz hale getirebilmektedir. Rekabet avantajına temel oluşturacak unsurların hızla yeni bir kimliğe büründüğü bu süreçte, işletmeler de kendilerini adeta bir öz yetenek keşfi ve kazanım yarışı içinde bulmaktadır. Yarışın ödülü büyük, başarısızlığın bedeli de ağır olunca işletmelerin kendilerini rakiplerinden ayıran yeteneklerini doğru olarak tanımlayabilmeleri ve de gelecekte başarının anahtarı olabilecek öz yetenekleri öngörerek buna yönelik yatırımlar yapabilmeleri büyük önem kazanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin mevcut ve gelecekteki kilit yetenekleri görebilmelerine yol gösterebilecek ve onlara ışık tutabilecek yöntem ve araçların geliştirilmesinin önemi de oldukça büyük olmaktadır.

İşte bu bağlamda öz yetenek keşif matrisi işletmenin mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyabileceği öz yetenekleri doğru olarak tanımlamasına olanak sağlayabilecek önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Matris mevcut ve geleceğe ilişkin pazar koşulları ile yeteneklerin tek bir düzlem üzerinde çakıştırılması ve aradaki açığın tespit edilerek olabildiğince hızlı kapatılması esasına dayanmaktadır. Şekil 1’de de görüleceği üzere matrisin yatay eksenini mevcut pazar ve gelecekte öngörülen yeni pazar koşullarını gösterirken, dikey eksen işletmenin bugün itibarıyla sahip olduğu ve değişen pazar koşullarına paralel olarak gelecekte sahip olması gereken yeni yetenekleri göstermektedir. Yatay eksende sağa doğru gidildikçe pazar koşulları, dikey eksende de yukarıya doğru çıktıkça ihtiyaç duyulan yetenekler değişmektedir. Buna göre her iki eksenin kesişiminden ortaya çıkan dokuz hücre ve işlemler için ifade ettikleri anlamlar şunlardır:

Boşluk Doldurma (XIY1): Matrisin sol alt hücresini oluşturan boşluk doldurma işletmenin mevcut yetenek ve ürün/hizmet portföyünü göstermektedir. Sahip olduğu yetenekleri daha etkin kullanabilmeyi hedeflemekte olan işletme bu amaçla, hangi yeteneklerin hangi nihai ürün pazarlarını desteklediğine ilişkin bir analiz çalışmasına girişmektedir. Yetenek-pazar haritalaması olarak isimlendirilebilecek bu analizde işletme, tek torbada topladığı tüm ürün pazarlarını ve yeteneklerini bir çapraz kıyaslamaya tabi tutmakta ve bu değerlendirme sonucunda potansiyel desteğe sahip gördüğü yeteneğin, ilgili ürün pazarına yönelik örgüt içi transferini gerçekleştirmektedir. İşte bu özelliğinden dolayı da XIY1 kesişimine boşluk doldurma hücresi adı verilmektedir. Güç jeneratörleri ve jet motoru birimleri arasındaki öz yetenek transferiyle General Electric, geniş ürün dizisi arasındaki yetenek transferiyle de Canon işletmesi Boşluk Doldurmaya güzel bir örnek oluşturmaktadır. Sonuç olarak tüm işletmeler mevcut pazarlardaki konumlarını güçlendirme doğrultusunda sahip oldukları yetenekleri daha etkin kullanabilmenin arayışı içinde olmalıdırlar (Hamel and Prahalad, 1996: 227).

Şekil 1. Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası



Kaynak: Gary HAMEL and C. K. PRAHALAD (1996), *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, s. 227'den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Gelişimci Eğilim (X2Y1): Pazar koşullarında kayda değer bir değişim olmaksızın, işletme mevcut yeteneklerini daha da geliştirebilme ve bunu doğrudan rekabet avantajına yansıtabilme yollarını aramaktadır. Bu zorunluluktan öte, örgüt içi istekten kaynaklanan planlı bir davranışın sonucu olarak öne çıkmaktadır. Pazar payını sağlamlaştırabilme ve geleceğe güvenle bakabilme adına işletme sistemli olarak yetenek potansiyelini geliştirme ve bunu daha etkin ve etkili kullanabilme gayreti içerisinde olmaktadır.

Öncü Deliler (X3Y1): Matrisin sol üst köşesini oluşturmakta olan bu hücre işletmeden pazardaki konumunu ve müşterileri gözündeki ayrıcalığını gelecek beş ile on yıl içerisinde de devam ettirebilmesi ve bunu geliştirebilmesi için ihtiyaç duyacağı yeni yeteneklerin neler olabileceğini göstermektedir. Pazar koşullarında

önemli bir değişim yaşanmamakla birlikte, bu tamamen işletmenin pazardaki geleceğini güvence altına alma arzusundan kaynaklanmaktadır. Kısaca işletmenin ihtiyaç duyacağı yeni yetenekler değişen istek ve ihtiyaçların değil, aksine istek yaratabilmenin ve öncülük yapabilmenin bir sonucu olarak öne çıkmaktadır.

Bıçak Sırtı (X1Y2): İşletme yavaş yavaş değişmekte olan yeni pazar koşullarına da mevcut yetenekleriyle çözümler üretebilmeyi düşünmektedir. Bu, değişime hazırlıksız yakalanmanın zorunlu bir sonucu ya da yeni arayışlar sürecinin geçiş devresi olabilmektedir. İşletme ya mevcut ürünleri geliştirebilme ya da yeni kullanım alanları yaratabilme gibi çözümlerle bu geçiş sürecini en az zararlı atlatabilecek, ya da değişimi yakalayamamanın cezasını ağır bir bedelle ödemek zorunda kalabilecektir. Kısaca sırat köprüsü olarak nitelendirilebilecek çok kritik ve riskli bir yoldan geçiş aşamasında olan işletme, geleceği adına doğru kararlar almak ve tüm yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak zorunluluğundadır.

Şeytan Geçidi (X2Y2): Burada yeteneklerle, değişim sinyalleri vermeye başlamış olan pazar koşulları arasında bir paralellik oluşturulmaya çalışılmaktadır. Yani işletme artık rahatlıkla algılamaya başladığı değişimin gereği olarak yeteneklerini de buna uygun bir hız ve kapsamda geliştirebilme gayreti içinde olmaktadır. Fakat işletmenin buradaki amacı geleceği öngörerek mega fırsatlar yakalamak ya da uzun vadeli planlara girişmek değildir. Aksine onun amacı önünü gözlemleyebildiği bir alan kesiti ve zaman dilimi içerisinde gereken tedbirleri alabilmek ve üzerine düşeni yerine getirebilmektir. Yani işletme değişimin önünde kalmaya değil, onu olabildiğince yakından izlemeye gayret göstermektedir. Sonuç olarak da işletme burada yeni yeteneklerin keşfine değil, mevcut olanların yeni koşullara uygun olarak geliştirilebilmesine yatırım yapmaktadır. Kısa vadedeki değişimle adım birliği içerisinde olma gibi zorlu bir görevi içermesinden dolayı da bu hücreye şeytan geçidi adı verilmektedir.

Dinamik Denge (X3Y2): Değişmeye yüz tutan müşteri istek ve ihtiyaçlarının farkında olan işletme, bunlara cevap verebilmenin de ancak yeni yeteneklerle olanaklı olabileceğini düşünmektedir. Dolayısıyla işletme bir yandan pazardaki konumunu devam ettirmeye çalışırken, bir yandan da değişen pazar yapısının gerektirdiği yeni öz yeteneklere sahip olabilmenin gayreti içerisinde. Kısaca hem bugünü hem de geleceği göz ardı etmeyen dengeli ve tutarlı bir politika izlenmeye çalışılmaktadır.

Zorunlu Keşifçiler (X1Y3): Matris sağ alt köşesini oluşturmakta olan zorunlu keşif hücresinde ise farklı bileşimler ya da kullanım yöntemleriyle mevcut yeteneklerin yeni pazar koşullarına cevap verebilmede yeter hale gelmesi hedeflenmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmeler mevcut yeteneklerini yeni pazarlara yansıtabilecek fırsatların arayışı içinde olmaktadır. Çok da kolay olmayan ve örgütsel bir zorunluluğun sonucu gibi algılanan bu hedefte başarılı olabilen birçok işletmeye de şahit olunmaktadır. Teyp ve kulaklık işlerindeki yeteneğini walkmanlere taşıyabilmesiyle Sony, işitsel uygulamalardaki optik bellek yeteneğini veri belleği uygulamalarına taşıyabilmesiyle de Philips bu işletmelerin önde gelen örneklerini oluşturmaktadır (Hamel and Prahalad, 1996: 230).

Viraj Önü (X2Y3): Burada mevcut yeteneklerin geliştirilmesi suretiyle yeni pazarlarda yer alınıp alınamayacağı sorgulanmaktadır. Temelde bunun, işletmelerin yeni öz yetenekler yaratabilme potansiyeline sahip olamamalarından ya da bu konuda kendilerine güvenememelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Neden her ne olursa olsun bu noktada işletme gelecekte var olabilme adına çok önemli bir sınavla karşı karşıya olduğunun ve mutlaka başarılı olması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. İstek ve ihtiyaçlardaki değişimin hız kazandığı, diğer bir ifadeyle işletme kapısına dayandığı bu noktada başka bir çarenin olamayacağı da çok açık ortadadır.

Mega Fırsatlar (X3Y3): Bu hücre yeni pazarlarda ancak yeni yeteneklerle yakalanabilmesi söz konusu olan önemli fırsatları göstermektedir. Mega sıfatına bile layık bulunan bu fırsatlar o anki konumları ve yetenek düzeyleri itibariyle de işletmelerin çok uzağında kalmakta ve hatta mevcut koşullarda bunlara ulaşmak işletmeler için hayal olmaktadır. Bu noktada hayalin gerçeğe ya da fırsatların pazar payına dönüşüm şifresini ise yeni öz yetenekler oluşturmaktadır. Kısaca bu hücre ya da mega fırsatlar işletmelerden geleceğin öz yeteneklerini görebilmelerini ve bu yeteneklere sahip olabilme adına da gereken tüm gayreti göstermelerini istemektedir. Bunun geleceğin lideri olmak kadar var olabilmenin de zorunlu bir unsuru olabileceği unutulmamalıdır.

3.2. Öz Yetenek Gelişim Rotası

Şekil 1'de pazar koşullarındaki değişimle birlikte işletmelerin yeni yetenek keşfinde izleyeceği bir elips şekli ortaya çıkmaktadır. Bu elips mevcut matris dahilinde yeni yetenekler keşfetmede izlenebilecek tüm olası yolları kapsamaktadır. Şekildeki matris ve keşif rotası tüm işletmelerin pazar koşullarındaki değişime paralel olarak ya yeteneklerini geliştirebilecekleri ya da yeni yetenekler keşfedebileceği esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla şeklin başlangıç noktasını mevcut pazar koşulları ve örgüt yetenekleri oluşturmakla birlikte sağa doğru gidildikçe yeni yetenek keşifleri hızlanmaktadır. Bir başka ifadeyle şekil üzerindeki oklar yeni yeteneklerin keşfine gidiş yollarını simgelemektedir. Elipsin yeni yetenekler keşfetmede içerdiği bu yollar ve genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

Yaratıcı/Proaktif Örgüt Rotası: Bu rota elips merkez çizgisiyle üst çizgi arasında kalan yolları kapsamaktadır. Bu rotayı izleyen işletmeler mevcut pazarlardaki değişimi beklemeksizin geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak suretiyle yeni yeteneklerin arayışı içerisine girmektedir. Kısaca bu işletmeler pazar koşullarındaki değişimlere tepki olarak değil, aksine onlara yön verebilme ya da onlara hazırlıklı olabilme felsefesiyle hareket etmektedirler. Dolayısıyla birçok yeniliğin yaratıcıları olmaları itibariyle de değişim ya da öncü liderler olarak isimlendirilmektedir. Bu rota dahilindeki işletmelerin köklü bir birikime sahip olmakla birlikte, ar-ge faaliyetlerine de çok büyük yatırımlar yaptıkları rahatlıkla söylenebilir.

Takipçi/Reaktif Örgüt Rotası: Bu rota elips merkez çizgisiyle alt çizgi arasında kalan yolları kapsamaktadır. Bu rotayı izleyen işletmeler mevcut

pazarlardaki değişime tepki olarak önce yeteneklerini geliştirmeye sonra da zorunlu olarak yeni yetenekler keşfetmeye yönelmektedir. Kısaca bu işletmeler pazar koşullarının takipçisi konumundadır. Ancak oluşan koşulları geriden izlemekle birlikte, onlara uyum sağlamada son derece esnek ve başarılıdır. Dolayısıyla birçok yeniliğin ilk planda yaratıcısı olamasalar da oluşan koşullar içerisinde yeni fırsatlar yakalamada oldukça etkindirler. Değişen koşulları izleme ve onlara uyum sağlamadaki becerilerinden ötürü bu işletmeler takipçiler (followers) olarak da isimlendirilebilmektedir.

Örneğin Hewlett Packard bölümler arasında işbirliğini ve takım çalışmasını teşvik etmek suretiyle yazıcı, ploter ve bilgisayar gibi birçok üründe kendi teknolojisini kullanabilmekte ve bu ürünlerde rekabet avantajı kazanmaktadır. Diğer yandan da Canon işletmesi lazer baskı motorlarını Hewlett-Packard'a satmaktadır. Lazer makinelerinin kalbi konumundaki bu motorlar sayesinde Canon bu alanda kendi marka payından çok daha fazla ürün payına sahip olmaktadır. Bir başka örnek olarak Samsung işletmesi üretiminin üçte birini bir başkasının ürünü ya da markası altında kullanılmak üzere dışarıya satmaktadır. Dolayısıyla Samsung'un üretim payı tüketici pazarlarındaki kendi marka payından oldukça yüksektir. Aynı şekilde bugün her ne kadar Tayvan işletmeleri dünya pazarlarında pek hatırlanmasa da Apple, Dell, IBM ve AST gibi birçok işletme Acer, Tatung, Inventec, Datatech ve Compal gibi Tayvan kökenli işletmelerden üretimde kullanılmak üzere sayısız ürünler satın almaktadır (Hamel and Prahalad, 1996: 215-220; Stalk-Evans and Shulman, 1992: 61-62,66; Doyle, 1998: 25-27). Sonuç olarak Hewlett Packard, Apple, Dell, IBM ve AST gibi işletmeler yaratıcı/proaktif örgüt rotasını izlerken Canon Acer, Tatung, Inventec, Datatech ve Compal gibi işletmeler de ikinci rotayı yani takipçi/reaktif örgüt rotasını izlemek suretiyle yeni öz yeteneklere ulaşmaktadır.

Fırsatçı/Kolaycı Örgüt Rotası: Elips üzerindeki oklu yollar son derece zor, zahmetli ve engebeli bir süreci göstermektedir. Oklu yollara yaklaşıldıkça alınan mesafeyle birlikte karşılaşılan zorluklar da büyük oranda artmaktadır. Ancak elips merkezine yaklaşıldıkça yeni yetenek keşfine giden sürecin son derece kısaldığı görülmektedir. Ne var ki bu, hedefe ulaşıldığı zannedilen ama hiçbir zaman sonuca varmayan bir yoldur. Çünkü son derece büyük zorluk ve birikimlerin ürünü olan öz yeteneklere kolayca ve kestirme yoldan ulaşmak kolay değildir. Bu zamanı sıkıştırmanın ekonomik verimsizliği (Time Compression Diseconomies) ilkesiyle de bağdaşmamaktadır. Çünkü bu ilke, belirli bir birikim ve uzun süreli bir çabanın sonucunun, çok daha kısa bir zaman dilimine sıkıştırılarak aynı başarının yakalanmasının çok güç hatta olanaksız olduğunu vurgulamaktadır (Dierickx and Cool, 1989: 1507). Bu 6 yıllık bir tıp eğitimi bilgisine 6 ayda ulaşabilmenin güçlüğüne ya da olanaksızlığına dile getirmektedir. Benzer şekilde mevcut bir yeteneğe dayalı rekabet avantajını sürdürebilmek ya da bu yeteneğe yenilerini ilave edebilmek, mevcut yeteneğin üst düzey değerlerine sahip olmakla daha da kolaylaşmaktadır. "Başarı başarıyı getirir" söylemine uygun olarak, başlangıçta üstün bir yetenek stoğuna sahip olmak, ileride daha üst düzey bir yetenek birikimi yaratımını kolaylaştırmaktadır. Bu ise varlıkların kitlesel verimliliği (Asset Mass Efficiencies) ilkesiyle açıklanmaktadır (Dierickx and Cool, 1989: 1507). Sonuç olarak elips merkezini izleyen işletmeler mevcut pazar koşullarındaki fırsatları

değerlendirerek kısa vadede başarılı olabilecekler ama başarıları rekabet avantajına temel oluşturacak yeteneklere dayanmadığından kısa vadeli olacaktır. Dolayısıyla bu işletmelerin çoğunluğu şeytan geçidinde kaybolurken kalanların da fırsat ve taklit esasına dayalı başarıları uzun ömürlü olmayacaktır.

4. SONUÇ

Tüm dünya sınırsız değişim rüzgarları altında kasılıp kavrulurken, geleceğe ilişkin belirsizlik hem ülkeleri hem de işletmeleri büyük bir tedirginliğe itmektir. Bırakınız yılları, üç ya da beş ay sonrası için bile kesin tahminlerde bulunabilmenin çok zor olduğu bir dönemde gelecek için atılacak adım ya da projeler bugün çok daha büyük bir önem kazanmaktadır. Özellikle azalan dünya kaynaklarıyla birlikte global düzende söz sahibi olabilme ya da mevcut konumunu sürdürebilme mücadelesi gelecek odaklı stratejilere büyük bir ivme kazandırırken, tüm dengeleri de daha hassas bir konuma sürüklemektedir. Dünyanın ekonomik, askeri ve siyasi açıdan yeni gelişmelere gebe olduğu bir dönemde işletmelerin de kendilerini sürekli gözden geçirmeleri ve yeni koşullara hazırlamaları adeta kaçınılmaz hale gelmektedir.

Global boyuttaki bu gelişmeler, sürekli yenilenen teknoloji ve iyice şiddetlenen ve keskinleşen rekabet koşullarıyla birleştiğinde işletmelerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Bu zorluk sadece dünya düzeninde etkin rol oynamak isteyen güçlerin değil, aynı zaman da işletmelerin de sahip oldukları kaynakların değerini ve önemini anlamalarına neden olmaktadır.

Kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı yaratmadaki rolü her zaman bilinmekle beraber yoğun rekabet ortamının yanı sıra, günümüz koşullarında kaynak yaratmanın zorluğu ve yüksek maliyeti işletmeler için sahip olunanları koruyabilmenin ve geliştirebilmenin önemini iyice arttırmış ve hatta zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda işletmelerde kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajına dönüşümünü sağlayacak örgütsel yapı ve stratejilerin aranması da ön plana çıkar olmuştur.

Ayrıca, son yıllarda işletmelerin büyüme ve çeşitlendirme stratejilerindeki yanlış tercih ve adımları artan maliyetler ve pazar kayıplarıyla birleşince işletmelerde bir öze dönüş çabaları başlamıştır. Dış çevre koşullarındaki hızlı değişme uyum sağlama amacıyla esneklik ve yalın yönetim kavramlarının yaygınlaşması da bu çabaları hızlandırmıştır.

Diğer yandan, birlikte rekabet etme felsefesiyle işletmeler arasındaki işbirliği ve dayanışma artarken, bireylerde olduğu gibi işletmelerde de uzmanlaşmaya dönük yoğun bir eğilim başlamıştır. Yetenek keşfetme ve geliştirmenin önemli bir aracı olan işbirliği ve ortaklıklar güçlü yeteneklerin doğuşuna da zemin hazırlamaktadır. Ne var ki cazip ortaklar bulabilmek için de yine üstün yeteneklere sahip olmak gerektiği unutulmamalıdır.

Tüm bu gelişmeler ışığında; işletme yönetimine düşen en önemli görev, işletmeye rekabet avantajı yaratacak ve onun geleceğine yön verecek potansiyeldeki yeteneğini doğru yol ya da yöntemlerle keşfetmektir. Bu anlamda işletme yeteneğini keşfetmenin de bir tür yetenek olduğu söylenebilir. Ne var ki, yetenek keşfetmek kadar önemli olan bir diğer konu da, bu yeteneklerin yaşamasına, gelişmesine ve pazara yansıtılmasına olanak sağlayacak etkin bir örgüt yapısı ve kültürünün

oluşturulabilmesidir. Bu bağlamda, işletmedeki raporlama teknikleri, yönetim kontrol sistemleri ücret ya da ödül politikası gibi sayısız unsurun işletme yeteneklerini ve buna yönelik hedefleri tamamlayıcı ve destekleyici bir özellik taşıyıp taşımadığı sorgulanmalıdır. Dolayısıyla, öz yeteneklerin tek başına bir anlam ifade edemeyeceği, ancak diğer işletme bileşenleriyle bütünlük oluşturacak bir organizasyon yapısı içinde rekabet avantajı oluşturabileceğinin altı çizilmelidir. Sonuç olarak, öz yeteneklerin onlara yaşama ve gelişme şansı verecek bir örgüt yapısı ve yönetim anlayışına ihtiyaç duyduğu asla unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

Amit, Raphael and Paul, J. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 33-46.

Barney, J. B. (1996), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3: 656-665.

Campbell, Andrew and Kathleen S. Luchs (Çev. Ezgi Sungur), (2002), *Temel Yetenek Tabanlı Strateji*, Epsilon Ya., İstanbul.

Dierickx Ingemar and Karel Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12: 1504-1513.

Doyle, P. (1998), *Marketing Management And Strategy*, Prentice Hall, London.

Fiol, M. (1991), "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1: 191-211.

Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" *California Management Review*, Spring: 114-135.

Hamel, G. (1991), "Competing for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 83-103.

Hamel, G. and Prahalad C. K. (1996), *Competing For The Future*, Harvard Business School Press.

Harrison, J. S.-Micheal A. Hitt-Robert E. Hoskisson-R. Duane Ireland (1991), "Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1: 173-190.

Hayes, Robert and David Upton (1998), “Operations-Based Strategy”, *California Management Review*, Vol. 40, No. 4: 8-25.

Hitt, Micheal and Duane Ireland (1985), “Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 6: 273-293.

Jones, Gareth R. (1983), “Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28: 454-467.

Koçel, Tamer (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Ya., İstanbul.

Lee, Han Koung (1999), *A Study on Core Competence Management*, Master Thesis, KDI School of International Policy & Management..

Lowenthal, Jeffrey N (1994), *Reengineering The Organization*, Milwaukee-Wisconsin: ASWC Quality Press.

Mahoney, Joseph and Rajendran Pandian (1992), “The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 363-380.

Peteraf, Margaret (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 179-191.

Prahalad, C. K. and Gary Hamel (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.

Reed, Richard and Robert J. Defillippi (1990), “Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol 15, No. 1: 88-102.

Simonin, Bernard (1997), “The Importance of Collaborative Know-How: An Emprical Test of the learning Organization”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5: 1150-1174.

Stalk, George-Philip Evans and Lawrence E. Shulman (1992), “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, March-April: 57-69

Teece, David-Richard Rumelt-Giovanni Dosi-Sidney Winter (1994), “Understanding Corporate Coherence”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 23: 1-30.

Weigelt, Keith and Colin Camerer (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 443-454.