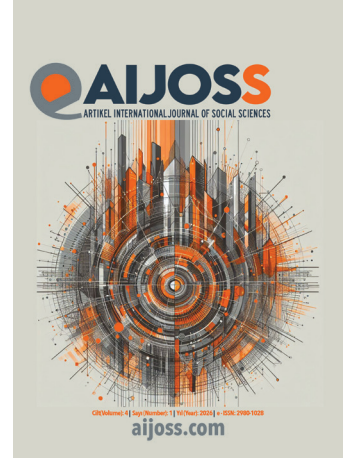


ARTIKEL INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES -AIJOSS

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19065846>

AIJOSS 2026; 2 (1) :47 - 56



Temel Yetkinlik (Core Competency) Yaklaşımına Eleştirel Bakış

A Critical Examination of the Core Competency Approach

- Prof. Dr. Fahri ERENEL

İstinye Üniversitesi

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

ferenel@istinye.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-8943-7265>

- Fatih ÖLÇEKCİLER

İstinye Üniversitesi

fatih@neuroscience.org.uk

<https://orcid.org/0009-0007-4743-0867>

ÖZET

Bu makale, stratejik yönetim alanında önemli bir yere sahip olan temel yetkinlik (core competency) yaklaşımını eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Prahalad ve Hamel'in (1990) öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için rakiplerce taklit edilemeyen ve müşteri için değer yaratan kurumsal yetkinliklere odaklanması gerektiğini savunmaktadır. Çalışmada öncelikle temel yetkinlik kavramının tanımı, gelişimi ve kaynak-temelli görüşle olan ilişkisi açıklanmakta ardından literatürde bu yaklaşıma yöneltilen dört temel eleştiri başlığı altında (paradigma geçerliliği, içerik ve yüzeysel geçerlilik, ölçüm ve değerlendirme sorunları ile öngörüsül geçerlilik) kapsamlı bir değerlendirme yapılmaktadır. Eleştiriler, literatür bulgularının yanı sıra farklı sektörlerden güncel firma örnekleriyle desteklenerek somutlaştırılmıştır. Elde edilen bulgular, temel yetkinliklerin tek başına bir strateji reçetesi olarak yetersiz kalabileceğini ve dinamik çevresel koşullara adaptasyon ihtiyacını karşılamakta sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, temel yetkinlik kavramının dinamik yetenekler, dijital

Kaynak gösterimi için:

ERENEL F. & ÖLÇEKCİLER F. (2026). Temel Yetkinlik (Core Competency) Yaklaşımına Eleştirel Bakış; Artikel International Journal of Social Sciences -AIJOSS, c.2 s. 1 ISSN: 2980-1028

ekosistem stratejileri ve örgütsel öğrenme yaklaşımları ile bütüncül bir şekilde ele alınması önerilmektedir. Çalışma, literatüre kavramsal katkı sağlamayı ve işletmelerin stratejik planlama süreçlerine daha esnek ve sürdürülebilir perspektifler kazandırmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Temel Yetkinlik, Stratejik Yönetim, Kaynak-Temelli Yaklaşım, Dinamik Yetenekler, Rekabet Avantajı*

ABSTRACT

This article critically evaluates the core competency approach which occupies a central position in the field of strategic management. Introduced by Prahalad and Hamel (1990), this approach argues that firms can achieve sustainable competitive advantage by focusing on organizational competencies that create value for customers and cannot be imitated by competitors. The study first explains the definition and evolution of the core competency concept and its relationship with the resource-based view and then provides a comprehensive assessment of the literature through four main lines of criticism: paradigm validity, content and face validity, measurement and evaluation problems, and predictive validity. These criticisms are substantiated not only through findings from prior research but also through up-to-date company examples from different industries. The findings indicate that core competencies may be insufficient as a standalone strategic prescription and may have limited capacity to address the need for adaptation under dynamic environmental conditions. Accordingly, the study suggests that the core competency concept should be examined in a more holistic manner by integrating perspectives from dynamic capabilities, digital ecosystem strategies, and organizational learning. The article aims to make a conceptual contribution to the literature and to provide firms' strategic planning processes with more flexible and sustainable perspectives.

Keywords: *Core Competency, Strategic Management, Resource-Based View, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage*

GİRİŞ

Stratejik yönetim literatüründe temel yetkinlik yaklaşımı (core competency) (yazında Temel Yetkinlikler Yaklaşımı gibi farklı çevirileri de bulunmaktadır ancak bu makale kapsamında core competency Temel Yetkinlikler Yaklaşımı olarak adlandırılacaktır), özellikle 1990'larda C.K. Prahalad ve Gary Hamel'in öncülük ettiği çalışmayla birlikte strateji alanında büyük ilgi görmeye başlamıştır (Clark, 2000). Bu yaklaşım bir işletmenin uzun dönemli rekabet avantajının ancak şirketin sahip olduğu özgün "temel yetenekleri" belirleyip bunlara odaklanmasıyla sürdürülebileceğini öne sürmektedir. Temel yetkinlik kavramı, işletmelerin farklı iş birimlerinde kullanılabilecek müşteri tarafından değer gören ve rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği kurumsal beceriler bütününe ifade etmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990).

Bu çalışmanın amacı, temel yetkinlik yaklaşımını kapsamlı biçimde ele alarak kavramın tanımı ve stratejik yönetimdeki yerini açıkladıktan sonra, literatürde bu yaklaşıma yöneltilen eleştirileri derinlemesine incelemektir. Bu sayede, yaklaşımın geçerliliği ve sınırları konusunda daha dengeli bir bakış açısı geliştirmek ve alana kuramsal katkı sağlamak hedeflenmektedir. Çalışma, nitel bir

literatür taraması ve örnek olay incelemelerine dayalı kavramsal bir yöntem izlemektedir. İlk olarak temel yetkinlik yaklaşımının tanımı ve tarihsel temelleri ortaya konacak, ardından kavrama yönelik eleştiriler literatür bulguları ışığında tartışılacaktır. Devamında, farklı sektörlerden güncel firma örnekleri ile bu eleştiriler somutlaştırılacak ve son bölümde genel bir değerlendirme yapılarak gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler sunulacaktır.

1. TEMEL YETKİNLİK YAKLAŞIMININ TANIMI VE TEMELLERİ

Temel yetkinlik yaklaşımı, bir işletmenin kendisini ayrı ayrı ürünler veya iş birimleri portföyü yerine yetkinlikler portföyü olarak görmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır (Clark, 2000). Prahalad ve Hamel'in (1990) Harvard Business Review makalesinde popülerleşen bu kavram, esasen işletme içi benzersiz kaynak ve kabiliyetlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajın temelini oluşturduğunu savunan kaynak-temelli görüş (Resource-Based View) ile paralellik göstermektedir (Barney, 1991). Ancak temel yetkinlik, özellikle kurumsal düzeyde farklı iş birimlerine yayılabilen ortak beceri ve teknolojilere vurgu yaparak portföy yönetimine alternatif bir strateji önermektedir. Bu kapsamda Prahalad ve Hamel (1990) temel yetkinliği bir organizasyonun farklı üretim becerilerini ve teknolojilerini bütünleştirme konusundaki kolektif öğrenme yeteneği olarak tanımlamışlardır ve orijinal çalışmalarında NEC, Honda ve Canon gibi şirketlerin kendilerini "stratejik iş birimleri" yerine temel yetkinlikler ekseninde tanımlayarak sektörel liderlik elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bu yaklaşım uyarınca üst yönetimin görevi şirketin değişik birimlerinde var olan bilgi, beceri ve teknolojileri bütüncül bir stratejik mimari altında birleştirerek kurumsal çapta temel yetkinlikler oluşturmaktır (Clark, 2000). Böylece, şirket içindeki farklı uzmanlıkların sinerjik kullanımı ile yeni pazarlardaki fırsatlara uyum sağlanabileceği öngörülmektedir (Clark, 2000).

Kaynak temelli görüşe benzer bir şekilde temel yetkinlik yaklaşımında da bir yetenek veya becerinin "temel yetkinlik" sayılabilmesi için karşılaması gereken üç temel koşul bulunmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990). Clark (2000) bu yetkinlikleri şu şekilde sıralamıştır:

- **Çoklu pazarlara erişim:** İlgili yetkinlik şirketin birden fazla farklı pazara girmesine veya genişlemesine olanak sağlamalıdır. Bir başka deyişle, temel yetkinlik tek bir ürünle sınırlı olmayıp çeşitli ürün ve hizmetlerde kullanılabilir bir temel oluşturmalıdır.
- **Müşteri için kritik fayda:** Temel yetkinlik ortaya konan nihai ürün veya hizmetlerin müşteri tarafından algılanan faydasına önemli ölçüde katkı yapmalıdır. Başka bir deyişle temel yetkinlik müşterilerin tercihlerini etkileyen belirleyici bir değer unsuru içermelidir.
- **Taklit edilememe:** Söz konusu yetkinliğin rakiplerce kazanılması veya taklit edilmesi zor olmalıdır. Benzersiz bilgi birikimi, karmaşık koordinasyon süreçleri veya eşsiz teknolojiler içermesi nedeniyle aynı yetkinliği rakiplerin kısa vadede kopyalaması mümkün olmamalıdır.

Bu kriterlere uyan temel yetkinliklerin geliştirilip korunması şirkete sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı varsayılmaktadır. Örneğin, bir elektronik şirketinin yarı iletken tasarım uzmanlığı veya bir otomotiv firmasının verimli üretim sistemi, eğer yukarıdaki koşulları sağlıyorsa o firmanın temel yetkinliği olarak değerlendirilebilecektir. Temel yetkinlik yaklaşımının temel faydaları arasında, kurum içi sinerji yaratma, farklı iş birimleri arasında bilgi transferi ve ortak teknoloji kullanımıyla ölçek ekonomileri sağlama, ayrıca dışarıdan kolayca satın alınamayacak stratejik becerileri içeride geliştirerek uzun vadeli rekabet üstünlüğü elde etme bulunmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990). Nitekim bu bakış açısı şirketlerin "iş birimi odaklı" düşünmekten

ziyade tüm organizasyonun yetenek tabanını güçlendirmeye odaklanmalarını önermekte böylece geleneksel çeşitlendirme stratejilerine eleştirel bir alternatif sunmaktadır. Ancak temel yetkinlik yaklaşımının büyük ilgi görüp yaygın uygulanması beraberinde çeşitli soru işaretlerini ve eleştirileri de getirmiştir. Bir sonraki bölümde bu eleştiriler dört ana başlık altında ele alınacaktır: (1) paradigmanın geçerliliği, (2) kavramın içerik ve yüzeysel geçerliliği, (3) ölçüm ve uygulama zorlukları, (4) öngörüselsel geçerlilik (geleceğe yönelik başarıyı ne derece tahmin edebildiği).

2. TEMEL YETKİNLİK YAKLAŞIMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER

2.1. Paradigma Geçerliliği

Temel yetkinlik yaklaşımı ortaya atıldığı dönemde stratejik yönetim alanında yeni bir paradigma gibi sunulmuşsa da kavramın teorik temellerinin özgünlüğü ve genel geçerliği tartışma konusu olmuştur. Bir paradigma olarak geçerlilik, kavramın farklı durum ve bağlamlarda tutarlı bir açıklama gücüne sahip olmasını ve rakip teoriler karşısında üstünlük sağlamasını gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında temel yetkinlik fikri kimi araştırmacılar tarafından tamamen yeni bir strateji teorisinden ziyade var olan kaynak-temelli görüşün kurumsal düzeydeki bir yansıması olarak değerlendirilmiştir (Clark, 2000). Nitekim bazı araştırmacılar, temel yetkinlik yaklaşımının 1990'lar şirketlerinin portföy yönetimi yaklaşımına bir tepki olarak yükselen bir "yönetim modası" olduğunu öne sürmüşlerdir (Clark, 2000). Örneğin Clark (2000), kavramın ortaya çıktığı dönemde çok ilgi çekmesinin nedenini büyük şirketlerin klasik ürün-odaklı stratejilerinin yetersizliğini hissetmeleri ve temel yetkinlik fikrinin kaynak dağıtımı ve çeşitlendirme kararlarına çekici bir gerekçe sunmasıyla açıklamıştır. Ancak bir yönetim paradigması olarak kalıcı değeri sorgulanmaktadır. Zira teorisinin kapsamlı bir şekilde test edilip genellenmesinden ziyade belirli başarılı şirket örnekleri üzerinden türetildiği de ileri sürülmüştür (Teece vd., 1997). Bu da paradigmanın bilimsel sağlamlığını tartışmaya açmaktadır.

Diğer yandan temel yetkinlik yaklaşımı stratejik yönetim yazınında durağan bir bakış açısına sahip olması ile de eleştirilmiştir (Teece vd., 1997). Özellikle 2000'ler ve sonrasında hızla değişen piyasa koşullarında tek başına statik yetkinliklere odaklanmanın yeterli olmadığı dile getirilmiştir (Teece vd., 1997). Teece vd. (1997) bu kısıtlara dikkat çekerek dinamik kabiliyetler paradigmasını geliştirmiştir. Dinamik kabiliyetler, şirketlerin hızla değişen ortamlarda yeni yetenekler edinme, kaynaklarını yeniden yapılandırma ve inovasyon yapabilme becerisine vurgu yapmaktadır (Teece vd., 1997). Bu anlamda şirketler sadece mevcut temel yeteneklerini kullanmakla kalmamalı değişime de uyum sağlamak için sürekli olarak kendilerini yenilemeleri gerekmektedir (Balıkel, 2025). Özetle, temel yetkinlik yaklaşımının bağımsız bir strateji paradigması olarak geçerliliği günümüzün belirsiz ve dönüşümselsel iş dünyasında kısıtlı görülmekte ve paradigmanın dinamik çevre koşullarına yanıt verme yetisini ihmal ettiği eleştirisi yapılmaktadır.

2.2. İçerik ve Yüzeysel Geçerlilik

Herhangi bir kavramın içerik geçerliliği o kavramın tanımının netliği ve kapsamı gereken unsurları tam olarak içerip içermediği ile ilgilidir. Yüzeysel (face) geçerlilik ise kavramın ilk bakışta

akla yatkın ve inandırıcı görünmesi anlamına gelmektedir. Temel yetkinlik kavramı yöneticiler ve akademisyenler nezdinde çekici bir fikir olarak yüzeysel geçerliliğe sahip olsa da içerik açısından belirsizlikler barındırdığı yönünde eleştirilmiştir. Literatürde, temel yetkinlik kavramının tanımının muğlak olması nedeniyle uygulamada çeşitli sorunlar yaşandığı vurgulanmıştır (Ljungquist, 2007). Örneğin, birçok şirket “temel yetkinlik” adı altında uzun bir yetenek ve kaynak listesi hazırlamakta ancak bunların hangilerinin gerçekten ayırt edici ve stratejik olduğuna dair net bir kriter ortaya koyamamaktadır. Nitekim bazı çalışmalar temel yetkinlik kavramını uygulamaya çalışan yöneticilerin çoğunlukla ellerindeki hemen her beceriyi listeleyip bunları temel olarak adlandırdıklarını dolayısıyla kavramın özgün bir ayırım gücünün kalmadığını ortaya koymuştur (Javidan, 1998). Bu durum kavramın içerik geçerliliğine gölge düşürmekte ve her şeyin temel yetkinlik ilan edildiği bir belirsizlik yaratmaktadır.

Söz konusu belirsizliği gidermek amacıyla, literatürde kavramın daha tutarlı tanımlanmasına yönelik çeşitli girişimler olmuştur. Örneğin, Tampoe (1994) ve Javidan (1998) gibi yazarlar, temel yetkinlikleri belirlemek için daha sistematik yöntemler ve ölçütler önermişlerdir. Benzer şekilde, Hafeez vd. (2002) şirketlerin temel yetkinliklerini hiyerarşik bir yapı içinde değerlendirmelerini sağlayacak bir model geliştirmiştir. Bu tür çalışmalar, kavramın içeriğini netleştirerek gerçek stratejik yetkinlikleri “iş yapabilme” düzeyindeki rutin becerilerden ayırt etmeyi amaçlamaktadır. Ancak bu çabalara rağmen temel yetkinlik yaklaşımının uygulamada tam olarak anlaşılmasının güç olduğu yönündeki görüşler devam etmektedir. Örneğin Schaupp ve Virkkunen (2017) tarafından yapılan kavramsal bir analiz temel yetkinlik fikrinin özgün bir strateji geliştirme aracı olmaktan ziyade çoğu zaman mevcut becerileri kategorize etmekle sınırlı kalan verimsiz çabalara yol açtığını ortaya koymuştur. Yazarlar, teorik düzeyde yenilikçi bir stratejik ilke olarak ortaya atılan bu kavramın pratikte şirketlerde mevcut yeteneklerin sınıflandırılması şeklinde yüzeysel bir uygulamaya dönüştüğünü vurgulamaktadır (Schaupp ve Virkkunen, 2017). Bu bulgu, temel yetkinlik kavramının yüzeysel geçerliliğinin yüksek fakat içerik geçerliliğinin zayıf olduğunu göstermektedir.

2.3. Ölçüm ve Değerlendirme Sorunları

Temel yetkinlik yaklaşımının pratik uygulamasındaki bir diğer önemli zorluk hangi yeteneklerin gerçekten temel olduğunun belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusundaki sorunlardır. Bir şirkette var olan çeşitli yeteneklerin içinden hangilerinin yukarıda belirtilen kriterleri karşıladığını ortaya koymak genellikle subjektif değerlendirmelere dayanmaktadır. Literatürde, yöneticilerin temel yetkinlikleri tespit etme sürecinde tutarlı bir yöntem bulmakta zorlandıkları dile getirilmiştir. Bu durum, kavramın uygulama değeri açısından eleştirilmesine yol açmaktadır. Eğer her yönetici veya araştırmacı farklı bir yetkinliği “temel” olarak tanımlıyorsa kavramın şirketler arası kıyaslama yapmaya veya genellemeye elverişli bir ölçüt olmaktan çıktığı savunulmaktadır (Hafeez vd., 2002; Wang ve Ahmed, 2007).

Gupta (2013) tarafından Hindistan’daki önde gelen firmalar üzerinde yapılan bir çalışma, şirketlerin yalnızca küçük bir bölümünün kendi temel yetkinliklerini belirlediklerini ve bunların çoğunun da kavramı yanlış anladıklarını ortaya koymuştur. Bu durum, kavramın iş dünyasında anlaşılması ve uygulanmasındaki sıkıntıyı göstermektedir. Özetle, temel yetkinlik yaklaşımının uygulama boyutunda hangi yetkinliklerin gerçekten temel olduğunun belirlenmesi kritik bir sorun

alanıdır. Standart bir ölçüm ve değerlendirme çerçevesinin yokluğu farklı şirketlerin kavramı farklı şekillerde yorumlamasına yol açmakta bu da hem araştırmaların genellenebilirliğini azaltmakta hem de yöneticiler arası ortak bir dil oluşmasını engellemektedir. Bu bağlamda literatürde kavramın somutlaştırılması ve değerlendirilmesine yönelik daha nesnel araçlara ihtiyaç olduğu sıkça vurgulanmaktadır (Ljungquist, 2013; Marino, 1996).

2.4. Öngörüsöl Geçerlilik

Bir strateji kavramının öngörüsöl geçerliliği, o kavramın uygulanmasının gelecekteki işletme performansını tutarlı biçimde iyileştirip iyileştirmeyeceği, yani kavramın başarıyı öngörmede ne derece geçerli olduğu ile ilgilidir. Temel yetkinlik yaklaşımı savunucuları doğru belirlenmiş ve geliştirilmiş temel yetkinliklerin uzun vadede şirketi başarıya taşıyacağını varsaymaktadır. Ancak, eleştirel bir perspektifle bakıldığında bu varsayımın her zaman geçerli olmadığına dair pek çok örnek bulunmaktadır. Başka bir deyişle, bir dönemde firmanın başarısının temelini oluşturan bir yetkinlik, çevresel koşullar değiştiğinde firmanın zayıflığı haline gelebilmektedir (Leonard-Barton, 1992). Leonard-Barton'ın "temel katılıklar" (core rigidities) olarak kavramsallaştırdığı bu olgu temel yetkinliklerin öngörülen aksine zamanla inovasyonu engelleyici bir hale bürünebileceğini göstermiştir. Yazarın incelediği şirket örneklerinde geçmişte başarılı kılan becerilere aşırı bağlılığın yeni ürün ve süreç geliştirmede körlük yarattığı yöneticilerin mevcut yetkinliklerine yatırım yaparken ortaya çıkan değişim sinyallerini gözden kaçırdığı belirlenmiştir. Bu durum, temel yetkinlik yaklaşımının geleceği öngörme konusundaki sınırını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yaklaşım, şirketleri mevcut güçlü yönlerine odaklanmaya teşvik ederken, bu odaklanmanın getirdiği atalet nedeniyle radikal dönüşümlere hazırlıksız yakalanma riskini barındırmaktadır. Örneğin bir dönemin temel yetkinliği olan analog fotoğraf filmi üretme becerisi, dijital fotoğrafçılığın yükselişiyle bir firmanın geleceğini garanti altına alamamıştır. Aksine, dijital teknolojiyi benimsemekte geç kalan Kodak bu geçişte ciddi bir gerileme yaşamıştır. Benzer şekilde, mobil iletişimde yıllarca lider konumda olan Nokia'nın güçlü olduğu donanım ve cep telefonu işletim sistemi konusundaki yetkinlikleri akıllı telefon çağında firmanın başarısını sürdürebilmesini sağlayamamıştır. Araştırmalar, Nokia'nın 2010'lu yılların başında akıllı telefon ekosistemine geçişi yeterince hızlı gerçekleştiremeyerek, ürün odaklı rekabet paradigmasından platform ve uygulama odaklı rekabete geç kalmış olduğunu göstermektedir (Doz, 2017). Nokia'nın yöneticileri mevcut yetkinliklerine (örneğin Symbian işletim sistemi ve donanım tasarımı) güvenmekle meşgulken, Apple ve Google gibi rakipler yazılım ekosistemi ve uygulama geliştirme konularında yeni yetkinlikler inşa etmişlerdir. Bu örnekler ışığında, temel yetkinliklerin varlığının tek başına gelecekte de üstün performansı garanti etmediği anlaşılmaktadır.

3. GÜNCEL FİRMA VE SEKTÖR ÖRNEKLERİYLE DESTEKLENMİŞ ELEŞTİRİLER

Yukarıda tartışılan eleştirileri somutlamak için farklı sektörlerden güncel firma örnekleri ele alındığında temel yetkinlik yaklaşımının pratikteki sınırları ve potansiyel sorunları daha net görülebilmektedir. Örneğin geleneksel olarak bir spor ayakkabı ve giyim şirketi olarak bilinen Nike, 2010'lu yıllarda kendi temel yetkinlik alanının ötesine geçerek dijital ürün ve hizmetlere

yatırım yapmaya başlamıştır. Nike CEO'su şirketin neden mobil uygulamalar, giyilebilir cihazlar ve dijital platformlara yöneldiği sorulduğunda *“İçinde bulunduğumuz dünyada iş modelleri statik olamaz, uyum sağlamak ve değişmek zorundasınız. Sadece en iyi olduğunuz alana takılı kalmak, sonunda şirketinizin ölümü olur”* diyerek hızlı değişim ortamında tek bir alana saplanıp kalmanın tehlikesini vurgulamıştır (Carr, 2013). Nitekim Nike, kendini sadece ayakkabı üreticisi olarak tanımlasaydı dijital fitness uygulamaları veya sensörlü akıllı ayakkabılar gibi yenilikçi atılımları gerçekleştiremeyecekti. Bu örnek, başarılı firmaların temel yetkinlik kavramını katı bir sınır olarak görmeyip aksine yeni yetkinlikler edinmeye açık olmaları gerektiğini göstermektedir.

Teknoloji sektörünün devleri Apple ve Google da zaman içerisinde temel yetkinliklerinin dışına çıkarak yeni rekabet alanları yaratmışlardır. Örneğin Apple, ilk başlarda kişisel bilgisayarlar konusundaki tasarım ve kullanım kolaylığı yetkinliği ile tanınırken, 2000'lerde müzik oynatıcı (iPod), akıllı telefon (iPhone) ve uygulama ekosistemi gibi alanlara yönelmiş, daha sonra da yapay zekâ tabanlı sesli asistan (Siri) geliştirerek arama teknolojileri yetkinliği edinmiştir. Benzer şekilde Google, arama motoru algoritmaları konusundaki temel yetkinliğini bir süre sonra mobil işletim sistemi (Android) geliştirerek farklı bir boyuta taşımıştır. Nitekim Nike CEO'su *“Google'ın mobil alana girebilmek için Android'e, Apple'ın da arama pazarına adım atmak için Siri'ye ihtiyacı vardı”* diyerek büyük şirketlerin gelişen fırsat alanlarına uyum sağlamak için yeni yetkinlikler kazanmak zorunda kaldıklarına işaret etmiştir (Carr, 2013).

Eğlence sektöründe temel yetkinlik kavramına dair çarpıcı bir örnek Netflix ve Blockbuster şirketlerinin öyküsünde görülmektedir. 1990'larda ve 2000'lerin başında bir video kiralama devi olan Blockbuster geniş mağaza ağı ve fiziksel ortamdaki film kiralama işlemlerindeki operasyonel yetkinliği sayesinde o dönemde oldukça başarılı olmuştur. Bu başarıya bakıldığında bahsi geçen yetkinliğin o dönemde firmanın temel yetkinliği olduğu söylenebilecektir. Ancak ilerleyen yıllarda DVD teknolojisi ve internet üzerinden sipariş imkanının doğuşuyla iş modeli değişmeye başlamıştır. Netflix geleneksel video dükkânı işletme yetkinliğine hemen hemen hiç sahip olmamasına rağmen posta yoluyla DVD gönderimi ve sonrasında online streaming (yayın akışı) gibi yenilikçi modelleri hızla benimseyerek sektörde lider konuma gelmiştir. Buna karşın Blockbuster, kendini uzun süre “mağaza tabanlı video kiralama işi” ile tanımlamaya devam ederek değişen müşteri tercihlerine yeterince hızlı uyum sağlayamamıştır. Sonuç olarak, Blockbuster aslında video dükkânı işinde değil, video dağıtım işinde olduğunu fark edemeyerek stratejik bir hata yapmıştır (Clarke, 2010). Bu vaka, temel yetkinliklerine aşırı bağlı kalmanın (Blockbuster için fiziksel mağazacılık operasyonları) bir şirketi hızla değiştiren teknoloji karşısında kırılgan hale getirebileceğini göstermektedir.

Temel yetkinliklerin rekabet için yeterli olmadığı sonucu otomotiv sektöründe de görünmektedir. Geleneksel otomotiv devleri, uzun yıllar boyunca içten yanmalı motor teknolojileri, mekanik mühendislik, üretim süreçleri optimizasyonu gibi alanlarda üstün temel yetkinlikler geliştirerek rekabet avantajı elde etmişlerdir. Örneğin Toyota, Volkswagen, General Motors gibi firmaların motor tasarımı, güç aktarma organları ve verimli üretim hatları konusundaki becerileri onları sektör lideri yapmıştır. Ancak günümüzde otomotiv sektörü elektrikli araçlar ve otonom sürüş teknolojileri ekseninde köklü bir dönüşüm geçirmektedir. Bu dönüşüm, otomobillerdeki yazılım ve elektronik donanımın önemini dramatik biçimde artırmıştır. Tesla ve BYD gibi yeni nesil şirketler yazılım geliştirme, pil yönetimi ve elektronik kontrol sistemleri gibi alanlarda güçlü yetkinlikler edinerek öne çıkmaktadır. Buna karşın birçok geleneksel üretici, bu yeni yetkinlik alanlarında geri kalma riskiyle karşı karşıya bulunmaktadır. Nitekim 2020'lerin ortalarında yayınlanan bir dijital performans endeksine göre dünya çapındaki en iyi 10 “dijital oto üreticisi” arasında Ford, GM

ve BMW dışında geleneksel otomotiv devleri yer almamıştır. İlk sıraları ise Tesla, Rivian, Lucid gibi yazılım odaklı yeni şirketler ile Çin’li elektrikli araç girişimleri almıştır (vLife, 2024). Bu sonuç, Toyota ve Volkswagen gibi devlerin kritik yazılım geliştirme konusunda rakiplerinin gerisinde kaldığını göstermektedir. Bu noktada Volvo’nun teknoloji yöneticisi, elektrikli ve yazılım tanımlı araçlara geçişin teknolojik bir değişim olmadığını köklü bir zihniyet dönüşümü olduğunu vurgulayarak “eğer yazılımı içselleştirmeyi öğrenemezsek, gelecekte başarılı olamayız” demiştir (vLife, 2024). Bu örnekler, otomotiv sanayisinde yıllardır geçerli olan temel yetkinlik setinin (mekanik mühendislik, üretim kalitesi vb.), yeni dönemde tek başına yeterli olmadığını ve şirketlerin yazılım, yapay zekâ, batarya teknolojisi gibi yepyeni yetkinlikler geliştirme zorunluluğu ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Aksi takdirde, geçmişteki güçlü yönler birer “katılık” haline gelerek şirketlerin inovasyon hızını yavaşlatabilecektir.

Yukarıdaki örnekler, farklı sektörlerde temel yetkinlik yaklaşımının uygulamada karşılaşılabileceği sorunları ortaya koymaktadır. Bu örneklerden değişime adaptasyonun başarının anahtarı olduğunu, şirketlerin yalnızca mevcut yetkinliklerine güvenmekle kalmayıp gerektiğinde yeni yetkinlik alanlarına yatırım yapmaları gerektiğini, örgütsel odaklanma ile çeviklik arasında denge kurulması gerektiğini ve son olarak şirket içi yapı ve kültürün değişimi ve yeniliği destekleyecek şekilde oluşturulması gerektiğini söylemek mümkündür.

SONUÇ

Temel yetkinlik yaklaşımı, stratejik yönetim alanında şirketlerin öz kaynak ve kabiliyetlerine odaklanarak rekabet avantajı elde etmelerine yönelik önemli bir bakış açısı sunmuştur. Girişimden bu yana geçen otuz yılı aşkın sürede kavram hem akademik yazında hem de iş dünyasında kalıcı bir iz bırakmıştır. Özellikle 1990’larda ve 2000’lerin başında pek çok şirket, stratejilerini belirlerken kurumsal kararlarını bu doğrultuda şekillendirmeye çalışmıştır. Yaklaşımın olumlu yönü işletmeleri öz değerlendirme yapmaya teşvik etmesi, dağınık kaynakların bir araya getirilerek özgün becerilere yatırım yapılmasını önermesidir. Bu sayede kimi şirketler dağınık iş portföylerini sadeleştirip gerçekten iyi oldukları alanlara odaklanarak başarıyı yakalamıştır. Ancak bu çalışmada detaylı biçimde ele alındığı gibi, temel yetkinlik yaklaşımının sınırları ve eleştirileri göz ardı edilmemelidir. Kavramın paradigmatik olarak tek başına yeterli olmadığı, dinamik çevre koşullarını açıklamakta eksik kaldığı görülmektedir. Bu nedenle strateji literatürü temel yetkinlikleri dinamik kabiliyetler, ağ temelli yaklaşımlar ve dijital ekosistem stratejileri gibi daha geniş çerçeveler içinde yeniden değerlendirmeye başlamıştır.

Bu kapsamda temel yetkinlik yaklaşımının sınırlılıkları düşünüldüğünde yöneticilere ve araştırmacılara birkaç önemli uyarı ve öneri sunulabilecektir. İlk olarak işletmeler kendi güçlü yanlarına odaklanırken sektörlerine giriş yapabilecek yeni oyuncuların veya ikame teknolojilerin tehdidini küçümsememelidir. İkincisi, temel yetkinlikler periyodik olarak yeniden gözden geçirilmelidir. Teknoloji, müşteri tercihleri veya rekabet yapısı değiştikçe, dün temel olan bir yetenek bugün sıradan hale gelebilecektir. Bu nedenle şirketler her birkaç yılda bir “hangi yetkinliklerimizi geliştirmeli veya terk etmeliyiz” sorusunu stratejik planlama süreçlerine dahil etmelidir. Üçüncüsü, örgütsel öğrenme ve yıkıcı inovasyona açık olma kültürü teşvik edilmelidir. Temel yetkinliklere yatırım yaparken aynı zamanda araştırma-geliştirme, kurumsal girişimcilik, açık inovasyon gibi mekanizmalarla yeni yetkinliklerin gelişmesine

ortam yaratılmalıdır. Bu, Leonard-Barton'ın bahsettiği temel katılıklar riskini azaltarak şirketin esnek kalmasına yardımcı olacaktır.

Akademik araştırmalar açısından bakıldığında, gelecekte temel yetkinlikler ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi aydınlatacak ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle dijital dönüşüm çağında, temel yetkinlik kavramının start-up'lar, platform işletmeleri ve ekosistem ortaklıkları bağlamında nasıl evrildiği incelenmelidir. Örneğin, bir start-up şirketi için temel yetkinlik kavramı büyük bir holdinginkinden farklı olabilecektir. Bu durum farklı büyüklükteki ve olgunluktaki şirketler için kavramın geçerliliğinin sınanmasını gerektirmektedir. Ayrıca ölçüm araçlarının geliştirilmesi önemli bir araştırma alanıdır. Makine öğrenimi ve veri analitiği kullanarak şirketlerin yetkinlik setlerini daha objektif biçimde değerlendiren modeller oluşturmak mümkün olabilecektir. Bu tür ilerlemeler, kavramın uygulamadaki faydasını da artıracaktır.

Sonuç olarak, temel yetkinlik yaklaşımı stratejik yönetim disiplinine işletme içi becerilerin önemini hatırlatarak önemli bir katkı yapmıştır. Ancak zaman içinde görülen kavramsal ve pratik zorluklar bu yaklaşımın tek başına bir strateji reçetesi olamayacağını göstermektedir. İşletmelerin başarısı, hem kendilerini tanıyıp özgün yetkinliklerini akılcıca kullanmalarına hem de değişimi önceden görüp yeni yetkinliklere doğru evrimleşebilmelerine bağlıdır. Stratejistler, temel yetkinlik kavramını bu geniş perspektif içinde diğer modellerle birlikte ve eleştirel bir gözle ele almalıdır. Bu sayede, kavramın sağladığı iç görü ile günümüz rekabet ortamının gerekleri birleştirilerek daha dengeli ve dayanıklı stratejiler geliştirilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Balıkel, A. E. (2025). Sustainable hospitality excellence: cultivating environmental stewardship in Turkish hotels through cultural heritage integration, climate resilience and guest engagement. *Sosyal Mucit Academic Review*, 6(4), 492-523. <https://doi.org/10.54733/smar.1770198>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Carr, A. (2013, 14 Şubat). *Death to core competency: Lessons from Nike, Apple, Netflix*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/3005850/core-competency-dead-lessons-nike-apple-netflix>
- Clark, D.N. (2000). Implementation issues in core competence strategy making. *Strategic Change*, 9(2), 115-127. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(200003/04\)9:2<115::AID-JSC470>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(200003/04)9:2<115::AID-JSC470>3.0.CO;2-R)
- Clarke, M. (2010, 29 Kasım). *When your core competency is no longer core to the business you're in*. The Scholarly Kitchen. <https://scholarlykitchen.sspnet.org/2010/11/29/when-your-core-competency-is-no-longer-core-to-the-business-you-are-in/#:~:text=built%20on%20the%20site%20of,could%20be%20cheaply%20distributed%20via>
- Doz, Y. L. (2017, 23 Kasım). *The Strategic Decisions That Caused Nokia's Failure*. INSEAD Knowledge. <https://knowledge.insead.edu/strategy/strategic-decisions-caused-nokias-failure#:~:text=By%202010%2C%20the%20limitations%20of,a%20sitting%20duck%20to%20growing>

- Gupta, R. K. (2013). Core competencies: Concept and relevance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 6(2), 48-54. <https://doi.org/10.17010//2013/v6i2/59974>
- Hafeez K., Malak N., Zhang Y.B. (2007). Outsourcing Non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers & Operations Research*, 34, 3592-3608.
- Javidan, M. (1998) Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5)
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Ljungquist, U. (2007). Core competency beyond identification: presentation of a model. *Management Decision*, 45(3), 393-402. <https://doi.org/10.1108/00251740710745034>
- Ljungquist, U. (2013). Going practical on the core competence concept: On links, levels, time and context. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 223-231. <https://doi.org/10.1002/kpm.1425>
- Marino, K. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10, 40-51.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Schaupp, M. & Virkkunen, J. (2017). Why a management concept fails to support managers' work: The case of the "core competence of the corporation. *Management Learning*, 48(1), 97-109.
- Tampoe, M. (1994). Exploiting the core competences of your organization. *International Journal of Strategic Management Long Range Planning*, 27(4), 66-77. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90057-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90057-4)
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- vLife (2024). Legacy carmakers trail EV software pioneers. <https://evlife.world/tech/legacy-carmakers-trail-ev-software-pioneers/>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>