

**T.C  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DİNAMİK YETENEKLER VE ÖRGÜTSEL YETENEKLERİN  
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA İLİ  
İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANSTEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**ECE İÇİM HAMŞİOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. TÜLİN DURUKAN**

**Temmuz-2020  
KIRIKKALE**



## Kabul - ONAY

Prof.Dr. Tülin DURUKAN danışmanlığında Ece İçim HAMŞIOĞLU tarafından hazırlanan “Dinamik Yetenekler ve Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Antalya İli İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

24.07.2020

(Başkan) .....İmza

Üye.....

Üye.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

...../...../2020

Doç.Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ  
Enstitü Müdürü

## Kişisel Kabul Sayfası

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım “Dinamik Yetenekler ve Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Antalya İli İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Tarih 24.07.2020

Ece İçim HAMŞIOĞLU

## ÖNSÖZ

İş/İşletmecilik alanında yaşanan hızlı değişimle birlikte yaşanan olağan üstü rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için rakipleri tarafından taklit edilemeyen kaynaklara ve yeteneklere ihtiyaçları vardır. Stratejik pazarlama ve yönetimin önemli konularından biri olan rekabet avantajının sürdürülebilir olması, işletmeler açısından hayati bir konu haline gelmiştir. Buna yönelik olarak, ortaya çıkan yaklaşımlardan biri de dinamik yetenekler yaklaşımıdır.

Dinamik yetenekler giderek önem kazanmaya başlamış ve birçok çalışmanın konusu haline gelmiş olmasına rağmen dinamik yetenekleri açıklayan ve etkileyen faktörler henüz tam olarak belirlenememiştir. İşletmelerin başarısını ortaya koyan dinamik yetenekler ve örgütsel yetenekler hem işletmelerin değişime uyum sağlamalarını hem de yeni ürün ve süreçler ortaya koyarak performanslarını artırmalarını sağlamaktadır.

Bu noktalardan hareketle bu çalışmanın amacı, dinamik yetenekler ve örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Çalışma konusunun belirlenmesinden başlayarak tezin her aşamasında yardım ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam sayın Prof Dr. Tülin DURUKAN'na, teşekkürü bir borç bilirim.

Ece İÇİM HAMŞIOĞLU

Kırıkkale 2020

## ÖZET

Hamşioğlu İçim Ece, “Dinamik Yetenekler ve Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Antalya İli İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2020

Bu tez çalışmasının temel amacı, dinamik yetenekler yaklaşımına bağlı olarak dinamik yetenekler ve örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemek ve dinamik yeteneklerin örgütsel yetenekler üzerinde etkisini ortaya koymaktır.

Bu doğrultuda, rekabet kavramı, kaynak tabanlı kuram ve dinamik yetenekler yaklaşımı rekabetçi bakış açısıyla incelenmiş ve kavramların performansla olan bağlantıları analiz edilmiştir. Daha sonra ise, örgütsel yetenekler incelenmiş ve örgütsel yeteneklerin performansla olan ilişkileri belirlenmiş ve işletme performans kavramı detaylı olarak analiz edilmiştir.

Tez çalışmasının uygulama kısmında ise, Antalya ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde yüz yüze anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 21.0 istatistik programı kullanılarak frekans, ortalama ve standart sapmalar belirlenmiştir.

Son olarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri test etmek amacıyla kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirleri test edilmiş daha sonra oluşturulan araştırma hipotezleri SMART PLS programı ile test edilmiştir. Bu tez çalışmasının sonucu olarak, dinamik yetenekler ve örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif ve doğrudan bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca dinamik yeteneklerin örgütsel yetenekler üzerinde pozitif ve doğrudan bir etkisinin olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak Tabanlı Kuram, Dinamik Yetenekler, Örgütsel Yetenekler, İşletme Performansı

## ABSTRACT

Hamşioğlu İçim Ece, “The Effects of Dynamic and Organizational Capabilities on Operating Performance: A Study on the Manufacturing Businesses in Antalya”, Master Dissertation, Kırkkale, 2020

The present thesis study aims to determine the effects of dynamic and organizational capabilities on operating performance and reveal the impact of dynamic capabilities on organizational capabilities based on the dynamic capabilities approach.

In this direction, the concept of competition, resource-based theory and the dynamic capabilities approach were examined from a competitive perspective and the connections of the concepts to performance were analyzed. Afterwards, organizational capabilities were examined, the relationships between organizational capabilities and performance were determined and the concept of operating performance was analyzed in detail.

In the application phase of the thesis study, face-to-face interviews were conducted at the manufacturing businesses operating in the organized industrial zone in Antalya. In the analysis of the data obtained, the SPSS 21.0 statistical program was used to determine the frequency, mean and standard deviation values.

Finally, with the aim of testing the study model and the hypotheses created, the partial least squares method was used. The validity and reliability of the scales used in the study were tested, and the study hypotheses created were tested using the SMART PLS program. In conclusion, it was observed that dynamic and organizational capabilities had a positive and direct impact on operating performance. Additionally, it was observed that dynamic capabilities had a positive and direct impact on organizational capabilities.

**Keywords:** Resource Based of View, Dynamic Capabilities, Organizational Capabilities, Business Performance.

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Dinamik Yetenek Tanımları .....	13
Tablo 2. Çeviklik Tanımları .....	15
Tablo 3. Pazarlama Yetenekleri .....	27
Tablo 4. İşletme Performans Açıklamaları .....	35
Tablo 5. Dinamik Yetenekleri Ölçmede Kullanılan Sorular ve Kodları.....	39
Tablo 6. Örgütsel Yetenekleri Ölçmede Kullanılan Sorular ve Kodları.....	40
Tablo 7. İşletme Performansını Ölçmede Kullanılan Sorular ve Kodları.....	41
Tablo 8. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri.....	43
Tablo 9. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler.....	44
Tablo 10. Dinamik Yetenekler Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları .....	45
Tablo 11. Örgütsel Yetenekler Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları .....	46
Tablo 12. İşletme Performansı Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları .....	47
Tablo 13. Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri .....	50
Tablo 14. Diskriminant Geçerliliği Sonuçları .....	52
Tablo 15. VIF Değerleri.....	53
Tablo 16. Yol Katsayıları ve Hipotez Kabul/Red Durumları .....	53
Tablo 17. F <sup>2</sup> Değerleri .....	55
Tablo 18. Q <sup>2</sup> Değerleri .....	55



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kaynak Tabanlı Görüşün Gelişim Süreci .....	8
Şekil 2. Araştırma Teorik Modeli .....	42
Şekil 3. PLS Analizi Yapısal Modeli .....	56



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	V
İÇİNDEKİLER .....	VI
GİRİŞ .....	1-2

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DİNAMİK YETENEKLER YAKLAŞIMI

1.1. Rekabet Avantajını Araştırmak.....	3
1.2 Kaynak Tabanlı Görüş.....	5
1.3 Dinamik Yetenekler Yaklaşımı.....	9
1.4 Dinamik Yetenekler.....	11
1.4.1 Çeviklik .....	13
1.4.2 Network Yetenekleri.....	15
1.4.3 Ar-Ge Yetenekleri.....	17
1.4.4 Pazar Yönlülük.....	18

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YETENEKLER VE İŞLETME PERFORMANSI

2.1 Üretim Yetenekleri.....	22
2.2 Yönetim Yetenekleri.....	24
2.3 Pazarlama Yetenekleri.....	26
2.4 Öğrenme Yetenekleri.....	29
2.5 Teknolojik Yetenekler.....	32
2.6 İşletme Performansı .....	33

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANTALYA İLİ İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Antalya İli İmalat İşletmelerinin Genel Durumu .....	37
3.2 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları .....	38
3.2.1 Araştırmanın Amacı .....	38
3.2.2 Araştırmanın Kapsamı .....	38
3.2.3 Araştırmanın Kısıtları.....	38
3.3. Araştırmanın Metodolojisi .....	38
3.3.1 Araştırmanın Yöntemi.....	38
3.3.2 Örneklem Süreci.....	39
3.3.3 Anket Formunun Oluşturulması.....	39
3.3.4 Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	42
3.4 Bulguların Değerlendirilmesi.....	43
3.4.1 Tanımlayıcı Analizler .....	43
3.4.1.1. Demografik Özellikler .....	43
3.4.1.2 İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı .....	44
3.4.1.3 Cevaplayıcıların Kullanılan Ölçeklere Yönelik Algı Tutumları.....	45
3.4.2 Verilerin Analizi.....	48
3.4.2.1 Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi .....	48
3.4.3 Geçerlilik ve Güvenilirlik .....	49
3.4.4 Yapısal Model .....	53

3.5 Araştırma Bulguları.....	57
3.5.1 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	57
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKÇA.....	61
EK 1: Anket Formu .....	88



## GİRİŞ

Yazında dinamik yeteneklerin ortaya çıkma tartışması, evrim ekonomisi temelleri üzerine kurulu olduğu bilinmektedir. Çevre dinamik veya tahmin edilemez olduğunda işletmeler özellikle rutinlerini gözden geçirmede zorlanmaktadırlar.

Dinamik yetenekler yaklaşımı son yıllarda yönetim ve pazarlama yazınında giderek daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Böyle bir ilgi, büyük ölçüde strateji ve organizasyon teorisi yazınındaki işletmelerin strateji seçimleri ile çevresel koşullar arasındaki bağlantıya verilen önemden kaynaklanmakta olduğu söylenebilir. Büyük çevresel değişikliklerin ele alınmaması, işletmelerin performanslarını olumsuz etkileyebilmekte ve mevcut ekonomiler *yüksek-rekabetçi çevre* veya *yüksek hızlı çevre* olarak adlandırdıkları ortamlarda verimli ve etkili yönetime her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyarlar.

Dinamik yetenekler, yaşanan çevresel değişimlere göre, örgütsel yetenekleri oluşturma ve yeniden yapılandırma süreci olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler içerisinde yer alan ve performansa etki eden örgütsel yetenekler sabit kaynaklar ile değil birbiri ile etkileşim içinde ki mekanizmalar ile ortaya çıktığı görülmektedir. Son yıllarda dinamik yeteneklerin işletme performansını etkilediği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.

Bu noktada, bu araştırmanın amacı, kuramsal çerçeve yardımıyla geliştirdiğimiz bir model önermek ve Antalya ili imalat işletmelerinde faaliyet sürdüren işletmelerin dinamik yetenekler ve örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki olası etkilerini incelemektir. Ayrıca çalışmada, dinamik yeteneklerin örgütsel yetenekler üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Dolayısıyla çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, rekabet avantajının araştırılması, kaynak tabanlı görüş, dinamik yetenekler yaklaşımı, dinamik yetenekler ve dinamik yeteneklerin performansla olan bağlantıları sürdürülebilir rekabetçi üstünlük bağlamında ele alınarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel yetenekler başlığı altında çok sayıda kaynakla desteklenen çeşitli örgütsel yetenekler derinlemesine ve stratejik olarak incelenmiştir. Örgütsel yeteneklerin her birinin işletme performansı ile olan ilişkileri ortaya çıkarılmıştır. Yine bu bölümde işletme performans kavramı da detaylı incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde Antalya ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerine yönelik bilgiler verildikten sonra, Antalya ili imalat işletmesi yöneticilerine yönelik olarak yapılan çalışmanın metodolojisi, uygulanması, araştırma modeli ve hipotezleri ve veri çözümlemesi sonucunda elde edilen analiz bulgularının sunulmasından sonra araştırmadan elde edilen sonuçlar tartışılarak öneriler sunulmuştur.



## 1. BÖLÜM

### DİNAMİK YETENEKLER YAKLAŞIMI

#### 1.1. Rekabet Avantajını Araştırmak

Stratejik yöneticiler ve araştırmacılar, uzunca bir süredir işletmelerin rekabet avantajlarının çıkış noktalarına ilgi duymaktadırlar. Genellikle bu çaba, bir tarafta işletmenin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler ile diğer taraftan işletmenin güçlü ve zayıf noktaları arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır (Campbell ve Luchs, 2002:19).

Pazar dinamizmi, işletme evriminin temel itici gücüdür. Endüstrinin teknolojik yeniliği, düzenleyici değişim ve ekonomik döngüler gibi çevresel değişiklikler, yeni iş fırsatları yaratmakta ve aynı zamanda potansiyel olarak mevcut stratejileri ve yetenekleri geçersiz kılmaktadır. Bu yeni pazar koşulları altında rekabet edebilmek için yeni yetenekler seti oluşturmak ve farklı bir kurumsal uyum gerekmektedir (Danneels, 2008:519-543).

İşletme çevresi yaşanan değişimin hızlanması ile karakterize olduğundan, bu konu hem teori hem de uygulamada giderek daha kritik hale gelmiştir. Yazında, örneğin rekabetçi güç modeli (Porter, 1980), stratejik çatışma modeli (Shapiro, 1989) ve kaynak tabanlı görüş (Barney, 1991) gibi soruları cevaplamak amacıyla işletmelerin kurumsal veya kaynak avantajlarını araştırmak için çeşitli modeller kullanılmıştır. Ancak, bu modeller statik olduğu ve değişen çevrenin doğasını tam olarak araştırmadıkları için eleştirilmiştir (Newbert, 2007:121-146; Priem ve Butler, 2001:57-66).

Dinamik yetenekler yaklaşımı sonuç olarak, işletmelerin değişen dış koşullara uyum sağlamak amacıyla mevcut kaynak tabanını yeniden birleştirmek ve yeniden yapılandırmak, kullandıkları yetenekleri araştırmak üzere önceki modellerin yerini almıştır (Eisenhard ve Martin, 2000:1105-1121; Teece, 2007:1319-1350). Dinamik yetenekler yaklaşımı, dinamik yeteneklerin, özellikle dinamik işletme ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantaj kaynağının temeli olduğunu savunmaktadır (Helfat ve diğ., 2007).

İşletme performansını araştıran çeşitli çalışmalar, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarını anlama ihtiyacına dikkat çekmiştir. Bu ihtiyaç çoğu işletmenin misyonunun merkezinde yer alır ve stratejik yönetim alanında önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Örneğin Devan ve diğ. (2005) yılında 1984-2004 arası dönemde 266 işletmeyi incelemiş ve sadece az sayıda işletmenin mali açıdan başarılı olduğunu belirtmiştir.

Michael Porter ilk olarak 1970'lerin sonunda rekabet avantajı kavramını ortaya koymuştur (Porter, 1979, 1980). Rekabet avantajı kavramı, işletmelerin rakiplerine göre farklı bir avantaj geliştirebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Böylece, rekabet avantajı yazında rekabetçi bir perspektiften tartışılmıştır (Barney, 1991:99-120; Dierickx ve Cool, 1989:1504-1511; Hunt ve Morgan, 1995:1-14). Barney (1991) de rekabet avantajını değer yaratan bir strateji olarak tanımlamıştır (Barney, 1991:102).

Rekabet avantajı elde etmek, bir işletmenin stratejisinin hedefi olmalıdır ve sonuç işletmenin ortalamanın üstünde getiri olarak kendini göstermelidir (Barney, 1991:99-120; Grant, 1991:114-135; Porter, 1985). Bir işletmenin rekabet avantajı elde etme çabalarının istenen sonuçlarının, örneğin üstün performans gibi sürdürülebilir olduğu ve kolayca aşınmayacağı varsayılmaktadır (Peteraf, 1993:179-191). Slater (1996) da rekabet avantajı kolayca aşınırsa, rekabet avantajının kaynağının hiç veya en iyi avantaj olmadığını sadece kısa bir süre için olduğunu, dolayısıyla faydasının sınırlandırıldığını iddia etmiştir (Slater, 1996:79-86). Bu nedenle işletmelerin normalin üzerinde kar elde edebilmeleri için rekabet avantajı sürdürülebilir olmalıdır (Barney, 1991:99-120; Slater, 1996:79-86).

Rekabetçi avantajı elde etmenin yollarını açıklamak için çeşitli modeller geliştirilmiştir. 1980'lerde bu alanda baskın paradigma, Porter (1980) tarafından geliştirilen rekabetçi güç modeliydi. Bu model, rekabetçi strateji formülasyonunun temelini, bir işletmenin rekabet ettiği endüstriyel ortamı ile ilişkilendirmek olarak görür. Bu modelde, beş endüstri düzeyinde güç, bir endüstrinin kar potansiyelini yani giriş engelleri, ikame tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve endüstrideki rekabettir (Porter, 1980).



Bunu takiben Shapiro (1989), ürün pazarındaki eksik yönlere, giriş caydırıcılığına ve stratejik etkileşime odaklanma açısından rekabetçi güç modeli ile yakından ilgili stratejik çatışma modelini önermiştir. Bu model oyun teorisini kullanır ve pazar ortamını manipüle etme konusunda stratejik organizasyonun eylemlerinin bir sonucu olarak rekabetçi sonuçları incelemiştir (Shapiro, 1989:125-137). Ancak, bir işletmenin rekabetçi pozisyonu üzerinde kendine özgü niteliklerin etkisi gözardı edilirse oyun başarı ile sonuçlanmaz (Barney, 1991:99-120; Porter, 1990). Yukarıdaki iki model, rekabetin benzersiz beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, biriktirilmesi, birleştirilmesi ve korunmasını içeren bir süreç olduğu dikkate almamaktadır (Barney, 1991:99-120; Dierickx ve Cool, 1989: 1504-1511).

İşletmelerin, fırsatlarını ve tehditlerini izole etmeye odaklanmak yerine (Porter, 1980, 1985), güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak (Hofer ve Schendel, 1978, Penrose, 1959) veya bunların stratejileri formüle etmek için nasıl eşleştirildiğini analiz etmek yerine, Barney (1991) tarafından öncülük edilen işletmenin kaynak tabanlı görüşü, bir işletmenin iç yönlerini vurgulayan farklı bir görüş içermektedir (Barney, 1991:99-120).

Kaynak tabanlı görüşün katkısı, bir işletmenin rekabetçi konumunun bir dizi benzersiz kaynak ilişkisi ile tanımlandığı fikrini geliştirmesidir (Rumelt, 1984:557). Bu nedenle, bu model sürdürülebilir rekabet avantajını araştırmanın bir yolu olarak örgütsel ve ekonomik yaklaşımla daha homojen bir bütünleşme önermektedir. Zamanla kaynak tabanlı görüş rekabet avantajının nasıl elde edildiğini ve sürdürüldüğünü anlamak için en etkili teorik çerçeve olarak ortaya çıkmıştır (Crook ve diğ.2008:1141-1154; Hooley ve Greenley, 2007:93-116; Kraaijenbrink ve diğ., 2010:349-372).

## **1.2 Kaynak Tabanlı Görüş**

Son zamanlarda genel yönetim becerileri üzerindeki araştırmalar, kurumsal liderlik, ekonomik rantlar ve işletme büyümesine bağlı geliştirilmiş modellere yoğunlaşmıştır. Bu modeller işletmenin güçlülük ve zayıflık analizinde kullanılabilir. Bu genel çatı işletmelerde kaynak tabanlı görüş olarak adlandırılmaktadır. Bu görüşe göre, işletme tarafından kaynakların özelliklerinin ve taklit etme maliyetlerinin kontrol edilmesi ve işletmenin bu kaynakları kendi çıkarları için kullanması ile rekabetçi üstünlük yakalayabilir (Papatya, 2007:49-50). Kökleri iktisat teorisi ve işletme stratejilerine

dayanan kaynak tabanlı görüşe göre, bir işletmenin uzun süreli rekabet edebilirliğinin, kendisini rakiplerinden ayıran, dayanıklı, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez olan kaynaklara bağlı olduğu belirtilmiştir (Peteraf, 1993:179-191; Collis ve Montgomery, 1995:119-128; Mahoney ve Pandian, 1992:363-380).

Strateji alanındaki çağdaş yaklaşımlar, işletmelerin performansındaki avantajları açıklamada endüstriye dayalı rekabet gücü analizinden, işletmelerin iç kaynaklarına doğru bir kaymıştır (Barney, 1986:1231-1241; Prahalad ve Hamel, 1990:79-91; Teece ve diğ. 1997:509-533). Kaynak tabanlı görüşün temel merkezinde işletmelerin kolayca taklit edilemeyecek kıt kaynakların yetenekleri geliştirme ve uygulamada önemli bir rolü bulunmaktadır (Wernerfelt, 1984:171-180).

Kaynak tabanlı görüş de işletmelerin performanslarındaki farklılıklar, örgütsel kaynak ve yetenek farklılıklarına dayanmaktadır. İşletmeler, kaynakları ve yetenekleri bakımından heterojendir (Dierickx ve Cool, 1989:1504-1511; Mahoney, 1995:91-101). İşletmelerin, tamamen yeniden yapılandırılması veya elden geçirilmesi gerekeceğinden, geçmişi öğrenmek genellikle zordur. Bir işletme pazardan kolayca üstün kaynaklar satın alabilse de, bu kaynakları hizmetlere dönüştürmede yeteneklerini geliştirmesi ve harekete geçirmesi gerekmektedir (Penrose, 1959). Yeteneklerin geliştirilmesi zaman alır ve yetenek geliştirme sürecinin mevcut yeteneklerden ve işletmenin sömürücü yeteneklerden etkilenmesi olasılığı vardır (Cohen ve Levinthal, 1990:128-152). İşletmeler, kaynakları değerli hizmetlere dönüştürmek için gerekli yetenekleri geliştiremediğinde, edinilen kaynaklar işletmelere varlıklardan çok yük haline gelebilirler (Amit ve Schoemaker, 1993:33-46).

Stratejik yönetim alanı büyük ölçüde firmaların rekabet avantajını nasıl ürettiği ve sürdürdüğü ile ilgilidir. Kaynak tabanlı görüş, eşzamanlı olarak değerli, nadir, taklit edilemez ve değiştirilemez kaynakların rekabet avantajı kaynağı olduğunu savunmaktadır (Ambrosini ve Bowman, 2009:29-49).

İşletmenin kaynak tabanlı görüşü, yıllar içinde stratejik yönetim alanındaki en önemli teorik çerçevelerden biri haline gelmiştir. İşletmeye özgü kaynaklara odaklanan kaynak tabanlı görüş, araştırmacıların dikkatini ürün pazarındaki geleneksel önemden

kalıcı üstün firma performans arayışındaki faktör pazarına yönlendirmektedir. Bazı işletmelerin diğerlerine göre daha iyi performans göstermesi, ekonomik karların varlığını ve/veya rekabet avantajını varsayar. Bu nedenle, kaynak tabanlı görüşün ekonomik kar teorisi olduğu kadar rekabetçi avantaj teorisi olduğu ileri sürülmüştür (Barney ve Tong, 2004:57-58).

Rumelt (1984) sektörler arası kar farklılıklarının sektörler arası farklılıkları aştığı ve kaynakların işletme içi endüstri etkilerinden daha önemli olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacılar, taklit edilemeyen kaynaklara sahip olduklarında rakip işletmelerin bunları taklit edemeyerek değer yaratan stratejileri uygulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceklerini belirtmişlerdir (Barney, 1986:1231-1241; Dierickx ve Cool, 1989:1504-1513; Grant, 1991:114-135).

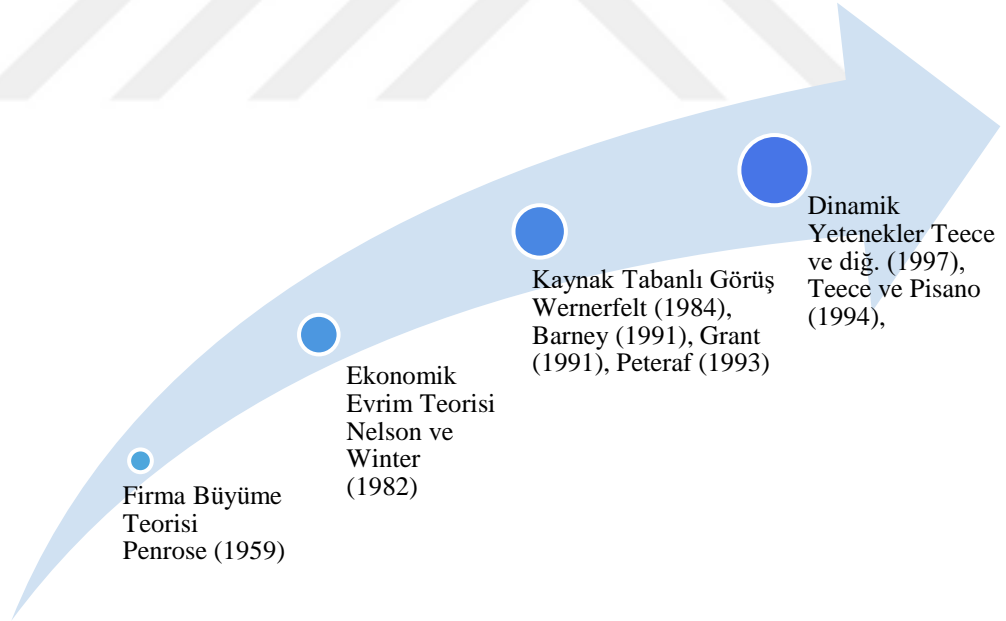
Kaynak tabanlı görüş' ün ortaya çıkmasından önce, bir işletmenin rekabetçi büyümesi için kaynakların önemi ilk kez Penrose (1959) tarafından ortaya konmuştur. Bir işletmenin üretken kaynaklarının yer aldığı bir koleksiyondan oluştuğunu ve büyümesinin, kaynaklarının dağıtım şekline bağlı olduğunu iddia etmiştir (Penrose, 1959). Kaynak tabanlı görüş' ün ortaya çıkışındaki ilk çalışmayı takiben (Teece, 1982:39-63; Wernerfelt, 1984:171-180) Barney (1991) kaynaklara dayalı perspektiften kapsamlı bir teorik çerçeve ortaya koymuştur. Barney (1991)'e göre, işletmeler heterojen olarak dağıtılan ve eksik olarak hareket eden kaynak yığınları (ve yetenekler) olarak kavramsallaştırılabilir. Zaman içinde işletmeler arasındaki kaynak farklılıkları kaynağa dayalı bir rekabet avantajı sağlar (Barney, 1991:99-120).

Bu perspektiften örgütsel eylemler için temel öneri, işletmelerin kaynaklarına, yeteneklerine ve çevre fırsatlarına uyumlarına göre karlar oluşturmak için stratejiler seçmeleridir (Grant, 1991:114-135; Hunt ve Morgan, 1995:1-15). İşletmeler için kaynaklar ve ürünler aynı madalyonun iki yüzüdür. Pazarların talep ettiği ürünleri geliştirmek için kritik öneme sahip kaynakları belirleyerek ve elde ederek işletmelerin normal getirilerinin üzerinde kazanabileceklerini gösterir. Bu nedenle işletmeler pazarda daha rekabetçi bir konum elde etmenin bir yolu olarak benzersiz kaynak ve yetenek kümeleri edinmeye ve geliştirmeye çalışmaktadır (Wernerfelt, 1984:171). Rekabet avantajı, genellikle belirli bir pazar ortamında rakiplerin göreceli performansını tanımlamak için kullanılmaktadır (Peteraf ve Barney, 2003:313).

Kaynak tabanlı görüş, işletmeler için mevcut olan stratejik kaynakların performans sonuçlarını vurgular. Bununla birlikte, tüm kaynaklar rekabet avantajı için stratejik olarak önemli değildir (Amit ve Schoemaker, 1993:33-46; Hunt ve Morgan, 1995:1-14; Barney, 1991:99-120).

Lippman ve Rumelt (1982) nedensel belirsizlik kavramını veya rekabet avantajı üretmek için önemli olan organizasyonel kaynakların şeffaflığının eksikliğini ortaya koymuştur (Lippman ve Rumelt, 1982:418-438). Nedensel belirsizlik, kaynaklar ve rekabet avantajı arasındaki bağlantıyı daha az netleştirir ve böylece rakiplerin ikame etme ve/veya ikame kullanma yeteneğini etkili bir şekilde kısıtlar. Kaynakların belirsizliği, karmaşıklığı ve özgül ağırlığı nedensel belirsizlik yaratır (Dierickx ve Cool, 1989:1504-1511). Aşağıdaki Şekil 1’de kaynak tabanlı görüşün gelişimi gösterilmektedir.

**Şekil 1: Kaynak Tabanlı Görüşün Gelişimi**



İşletme yöneticilerinin işletme kaynakları ve işletmenin faaliyet gösterdiği rekabetçi çevre hakkında izlenimleri, bu yöneticilerin çevredeki değişiklikleri eşsiz üretim fırsatlarına dönüştürmesini sağlayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletme kaynaklarının verimli çıktılara dönüşme sürecinde yöneticiler sahip oldukları yetenekler ile katalizör görevi görmektedir (Şahin ve Kaplan, 2017:105-131).

### 1.3 Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

Dinamik yetenekler araştırmaları yirmi beş yıl önce sürdürülebilir rekabet avantajı olgusunu açıklamak için ortaya çıkmıştır. Bu görüş stratejik yönetim alanında en etkili araştırma akımlarından biri olmasına rağmen, kavramsal tutarsızlıklar, teorik temellerindeki problemler ve düşük görgül destek nedeniyle ciddi şekilde eleştirilmiştir. Özellikle teorik temellerin farklı teorilerle ele alınması bu temelleri problemli hale getirmiştir. Dinamik yeteneklerin teorik temellerinde sırasıyla evrimsel ekonomi, firma davranışı, örgütsel öğrenme ve firmanın büyüme teorilerini kullanmışlardır (Bağış, 2018:1163-1185).

Teorik çerçeve, evrim ekonomisi ve Schumpeter'in yeniliğe bakışını temel alır. Schumpeterian görüşü, yeteneklerin ve rutinlerin işletmenin temel yapısını oluşturduğunu ve çevre ile ortamın evrimsel uyumunun performans ölçüsü olduğunu ileri sürmektedir (Nelson ve Winter, 1982; Schumpeter, 1934). Schumpeter (1934) yeniliğin, girişimcinin önceki bilgi ve kaynaklarının bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Bu kombinasyon, rekabetin temel unsurunu oluşturur ve işletmenin *yaratıcı yıkım* ortamında hayatta kalmaları için hayati bir öneme sahiptir.

Dinamik yetenekler yaklaşımı, bir iş ortamında yeni fırsatların gerçekleştirilmesine ve örgütsel kaynakların hem maddi hem de maddi olmayan varlıklara ve yeteneklere dönüştürülmesine olanak tanır (Easterby-Smith ve diğ. 2009:S1-S8). Değer yaratma süreçleri, yeni ürün ve hizmetlerin verimli ve etkili bir şekilde geliştirilmesi yoluyla bu fırsatları değerlendirir. Sonuç olarak, dinamik yetenekler işletmenin mevcut kaynak tabanını amacına uygun olarak oluşturma, genişletme ve değiştirme kapasitesini yansıtır (Makkonen vd., 2014:2707-2719).

Bu yetenekler böylece mevcut süreçlerin değişimini ve yenilenmesini kolaylaştırır ve çevreye daha iyi uyum sağlamak için yeniliği teşvik eder (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121; Helfat ve diğ., 2007:19-46; Winter, 2003:991-995; Zahra ve diğ. 2006:917-955; Zollo ve Winter, 2002:339-351). Dinamik yetenekler, örgütsel değişiklikle ilgilidir yenilik ve sonuç olarak firmanın evrimsel uygunluğunu geliştirir. Farklı üst düzey yetenekler farklı örgütsel öğelere ve amaçlara odaklanır (Helfat ve diğ. 2007:1-18).

Dinamik yetenekler yaklaşımı, daha önceki modellerde işletme başarısının geleneksel unsurlarını, uyumlaştırma, maddi varlıklara sahip olma, maliyetleri kontrol etme, kaliteyi koruma, stokları optimize eden, ancak değişen ortamlarda sürekli üstün performans için yeterli olmadığını önermektedir (Helfat ve diğ., 2007:46; Teece, 2007:1309-1350). Sürdürülebilir bir rekabet avantajının gerçek kaynakları hızla değişen çevreleri ele almak iç ve dış yetenekleri bütünleştiren, inşa eden ve uzlaştıran dinamik yeteneklerdir (Teece, 1997:509-533).

Dinamik yetenekler, işletme başarısının (ve başarısızlığının) merkezinde yer alır. Bir işletme değerli, nadir, eşsiz ve değiştirilemez kaynaklara sahip olsa da dinamik yetenekleri uygulasa bile, çevre değişirse ve değiştiğinde işletmenin üstün karları kısa ömürlü olabilir (Wu, 2010:27-31). Bu nedenle, dinamik yetenekler işletmelerin kaynak tabanlılığını uyarlayarak ve yenileyerek rekabet avantajını sürekli olarak sürdürmelerini sağlar. Böylece, işletmelerin gelişimini engelleyen ve yenilik ataletine yolaçan çekirdek katılıkların geliştirilmesinde yardımcı olur (Ambrosini ve Bowman, 2009:29-49; Pitelis ve Teece, 2009:5-15).

Dinamik yetenekler yaklaşımı, kaynak tabanlı görüş ile benzer varsayımları paylaşır ve kaynak tabanlı görüşün bir uzantısı olarak kabul edilmektedir (Barney, 2001:643-650). Buna ek olarak, stratejik varlıkları sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştüren mekanizmalar kaynak tabanlı görüş'ün temel noktasında 'nasıl' sorusu ile ilgilenmektedir (Makadok, 2001:387-401; Wang ve Ahmed, 2007:31-51).

Güçlü teorik temelleri ve dinamik yetenekler yaklaşımının popülaritesine rağmen, evrensel olarak kabul edilen bir dinamik yetenekler tanımının ortaya çıkması yavaştır (Easterby-Smith ve diğ. 2009:S1-S8; Helfat ve Peteraf, 2009:91-102). Teece ve diğ. (1997) yeteneklerin hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yetenekleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamıştır (Teece ve diğ.,1997:516). Ayrıca Teece ve diğ. (1997) dinamik yeteneklerin, hızla değişen ortamlarda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür (Teece ve diğ. 1997:509-533).

Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yetenekler, işletmenin süreçleri veya stratejik rutinleridir; amacı pazar değişikliklerini eşleştirmek ve hatta yaratmak için yeni yeni yapılandırmalar elde etmek için kaynakları manipüle etmektir. Bu organizasyonel süreçler veya rutinler, ürün geliştirme rutinleri, ortaklık ve satın alma yetenekleri, kaynak tahsis rutinleri ve bilgi aktarımı ve çoğaltma rutinleri gibidir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121). Dinamik yetenekler yaklaşımı, işletmelerin çevresel değişime tepki vererek ve bunları yaratarak nasıl rekabet avantajı sağlayabileceklerini anlamak konusunda yardımcı olmaktadır (Teece, 2007:1319-1350; Teece ve diğ.,1997:509-533).

#### **1.4 Dinamik Yetenekler**

1990'lardan itibaren, acımasız rekabet, kaynakları ve yetenekleri rekabet ortamına göre uyarlamaya, yenilemeye, yeniden yapılandırmaya ve yeniden yaratmaya sürekli olarak çaba sarf etmektedir. Bu durum, ampirik araştırmalarda önemli bir itici güç sağlayan dinamik yetenekler kavramında ele alınmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121; Teece ve diğ., 1997:509-533). Dinamik yetenekler, ayırt edici yetenekler, örgütsel rutinler, temel yetenekler ve birleştirilebilir yetenek olmak üzere daha önceki çalışmalara dayanmaktadır. (Wang ve Ahmed, 2007:31-51).

Dinamik yetenekler kavramına dair bazı bilgiler yazında bulunmasına rağmen Teece ve diğ. (1997) yeni ufuklar açan makalesi yayımlandıktan sonra dinamik yetenekler yaklaşımı ile ilgili çalışmalar giderek artmıştır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar, dinamik yeteneklerin farklı pek çok kavramsallaştırmasını ortaya koyarak bu konuda belkide en etkili çalışmayı gerçekleştirmiştir (Teece ve diğ.,1997:509-533)

Helfat ve diğ. (2007: 4) dinamik bir yeteneği "bir işletmenin kaynak tabanını amaca göre, genişletme ve değiştirme kapasitesi" olarak tanımlamıştır. "Kaynak tabanı", "somut, somut olmayan ve beşeri varlıkların (veya kaynakların) yanı sıra, işletmenin sahibi olduğu, kontrol ettiği veya tercihen erişebildiği yetenekleri" içerir (Helfat ve diğ. 2007: 4).

Barney (1986,1991), işletmenin kaynak tabanlı görüşünün bir uzantısı olarak dinamik yetenekler yaklaşımını açıklamaktadır. Kaynak tabanlı görüş, işletmenin kaynak ve yetenek gruplarına dayanarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilecekleri

koşulları açıklamayı amaçlamaktadır. Kaynaklar, “işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörlerdir”, yetenekler ise, “işletmenin konumlandırma kapasitesini ifade etmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993: 35).

Kaynak tabanlı görüş, kaynakların ve yeteneklerin işletmeler arasında heterojen olarak dağıldığını ve bu tür heterojenliğin zamanla devam edebileceğini varsaymaktadır. İşletmelerin kaynak ve yetenek yığınları, değerli ve nadir oldukları sürece rekabet avantajı sağlar ve bu avantajın zaman içinde sürdürülebilir olması için taklit edilmesi ve değiştirilmesi de maliyetli olmalıdır (Barney, 1991:99-120). Ancak kaynak tabanlı görüşün doğası gereği durağan olduğu ve işletmelerin değişen ortamlarda rekabet üstünlüğünü açıklamakta yetersiz olduğu düşünülmektedir (Priem ve Butler, 2001b:22-40).

Dinamik yetenekler, işletmelerin değişen ortamda nasıl rekabet avantajı elde ettikleri ve bu avantajları nasıl sürdürdükleri sorusunu yanıtlamayı amaçlamaktadır ve işletmelerin kaynak tabanlı görüşüne dayanmaktadır (Peteraf ve diğ., 2013:1389-1410; Zahra ve George, 2002:185-203). Dinamik yetenekler, rekabet avantajının hızla yaratıldığı ve hızla artan rekabet ortamının bir koşulu olan yoğun rekabetin zorluklarına karşı bir çözümdür (Grant, 1996:375-387; Zott, 2003:97-125).

Dinamik yetenekler, işletmeler arasında en iyi uygulamalar şeklinde ve yeni, değer yaratan stratejiler oluşturmalarına izin veren bir dizi spesifik ve tanımlanabilir süreçten oluşur. Dinamik yetenekler, tanım gereği, pazar dinamizm düzeyine göre değişir ve bir işletmenin genel iş ortamındaki değişikliklere uyum sağlamasına olanak tanır (Correa ve Sharma, 2003:71-88).

Dinamik yetenekler işletmelerin sıradan kaynaklarından ve yeteneklerinden etkilenir ve ayrıca kaynak ve yeteneklerdeki değişikliklerin oranını ve yönünü belirtir. Bu nedenle, dinamik yetenekler ancak işletmelerin taklit etmesi için çok maliyetli olan ve doalısıyla uzun vadeli performans için elverişli olan nihai yeteneklerdir (Collis, 1994:143-152; Helfat ve diğ., 2007; Wang ve Ahmed, 2007:31-51).

Dinamik yetenekler, farklı endüstriler, teknolojiler, fonksiyonel alanlar ve organizasyonlar dahil olmak üzere çalıştıkları ortama göre uyarlanabilir. İşletmeler



yeni ürün geliştirme yeteneği ve fikir üretme yeteneği gibi farklı amaçlara hizmet eden birkaç farklı dinamik özelliğe sahip olabilir. Dinamik yeteneklerdeki küçük farklılıkların da farklı işletme performansı ile sonuçlanabileceği ifade edilmiştir (Adner ve Helfat, 2003:1011-1025; Zott, 2003:97-125). Yazında dinamik yetenekler için yapılan bazı tanımlamalar aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Dinamik Yetenek Tanımları**

Tanımlamalar	Kaynak
Dinamik yetenekler işletmelerin yeni ürün ve süreçler yaratmak ve değişen pazar koşullarına cevap veren yeteneklerinin bir alt kümesidir	Helfat (1997)
Sürekli değişen çevresel şartlar karşısında işletmenin iç ve dış yeteneklerini birleştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasıdır	Teece ve diğ. (1997)
Küresel dinamik yetenekler bir işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek küresel düzeyde, örgütler arası ilişkilerin etkin koordinasyonu da dâhil olmak üzere taklit edilmesi zor kaynak kombinasyonlarının oluşturulmasıdır	Griffith ve Harvey (2001)
İşletmelerin etkinliğini artırmak amacıyla rutinlerin oluşturduğu öğrenilmiş bir süreçtir	Zollo ve Winter (2002)
Dinamik yetenekler temelde değişmekte olan müşteri taleplerini ve rakip stratejilerini karşılamak için işletmelerin kaynak tabanlarını yeniden konumlandırmasına ve yeniden yapılandırmasına yardımcı olan değişime yönelik yeteneklerdir	Zahra ve George (2002)
Bir işletmenin sürekli olarak entegre olması, yeniden yapılandırılması, kaynaklarını ve yeteneklerini yenilemek ve yeniden oluşturmak ve en önemlisi, rekabet avantajını elde etmek ve sürdürmek için değişen çevreye cevap olarak temel yeteneklerini artırmak ve yeniden yapılandırmaktır.	Wang ve Ahmed (2007)
Dinamik yetenekler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede kaynak temelini yaratılması, genişletilmesi ve düzenlenmesine ilişkin kapasitedir	Helfat ve diğerleri (2007)
Dinamik yetenekler, işletmenin fırsat ve tehditleri sezmesi ve işletmenin zamanında pazar yönlü kararlar alması ve sonucunda kaynak temelini değişmesini sağlayan sistematik bir süreçtir	Barreto (2010)
Bir işletmenin bilgiye dayalı kaynakları yetenekleri ve rutinleri yaratarak, geliştirerek ve değiştirerek etkinliğinin artırılmasına yönelik kapasitedir	Salunke ve diğ. (2011)
Dinamik yetenekler işletmenin yeni teknoloji ve pazarlama yeteneklerinin tanımlanmasına ve kazanılmasına izin veren üst düzey yeteneklerdir	Protogerou ve diğ. (2012)

Yapılan çalışmalarda işletmelerin yeni dinamik yetenekler geliştirebilecekleri belirtilmiştir. İşletmeler benzersiz bilgi kaynaklarına sahip olduklarında dinamik yetenekler geliştirilebilir (Chen ve diğ. 2009:1289-1295; Gulati, 1999:397-420). Aşağıda detaylı olarak açıklanacak dört temel dinamik yetenek belirlenmiş ve her bir dinamik yetenek kavramı ve işletme performansına etkileri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

#### 1.4.1 Çeviklik

Öngörülemeyen ve belirsiz ortamlarla ilgili çözümler arasında “uyarlanabilirlik, esneklik ve çeviklik” en popüler üç kavramdır (Sherehiy ve diğ.2007:455-460). İlgili yazının gözden geçirilmesi ile ilgili hala çok fazla karışıklık ve belirsizlik olduğu

görülmüştür (Bernardes ve Hanna, 2009:30-53; Zhang ve Sharifi, 2007:351-370). Uyum, çevresel koşullardaki değişikliklere tepki olarak kademeli, uzun süreli ve artırılmış bir değişim dönemini içermekte ve yeni çevrede kalıcı düzenlemeler anlamına gelmektedir (Evans, 1991:69-89). Bu nedenle, etkinliği korumak için işletmelerin zaman içinde pazar çevresi, organizasyonun büyüklüğü ve organizasyon stratejisi gibi değişen olasılıklara uyum sağlamaları gerekmektedir (Oktemgil ve Greenley, 1997:445-466).

1980'lerde araştırmalar örgütsel esnekliğe odaklanmıştır. Kavramsallaştırma açısından ise, esneklik teriminin tanımında ve kullanımında fazla tutarlılık bulunmamaktadır (Bernardes ve Hanna, 2009:30-53). Reed ve Blunsdon (1998) esnekliği bir işletmenin çevre içindeki değişikliklere tepki olarak içyapılarını ve süreçlerini ayarlama kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Zhang ve diğ (2003) işletmenin aşırı maliyet, zaman, örgütsel aksaklıklar veya performans kayıpları olmaksızın artan müşteri beklentilerini karşılama yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Gunasekaran (1999) çevik işletme, müşteri tanımlı ürün ve hizmetlerin yönlendirdiği değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vererek sürekli ve öngörülemez bir değişimin rekabetçi ortamda hayatta kalma ve başarılı olma yeteneğine sahip bir işletmedir. Çevresel türbülans, çeşitli faktörlerde sürekli, belirsiz ve potansiyel olarak yıkıcı değişiklikleri çevreleyen, çevikliğin gelişimi için kilit bir faktördür (Vazquez-Bustelo ve diğ., 2007:1303-1332). Değişiklik kaynakları genel olarak dört boyutta gruplandırılabilir; pazar yeri, müşteri gereksinimleri, teknoloji ve sosyal faktörlerdir (Zhang ve Sharifi, 2000:496-512; 2007:351-370).

Yazına göre, çeviklik, hızla değişen bir ortamda müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunmak için yeniden yapılandırılabilir kaynakların bilgi açısından zengin bir ortama uyarlanması yoluyla rekabetçi temellerin başarılı bir şekilde araştırılmasına dayanmaktadır (Yusuf ve diğ.1999:33-43). Çeviklik bu nedenle, bir işletmenin hayatta kalma ve refah yeteneği ile ilişkilidir. Sonuçlara odaklanırken, çevik örgütler müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayabilir, sık sık yeni ürünler sunabilir daha iyi hizmet koşullarıyla düşük maliyetli yüksek kaliteli ürünler sunabilir, istikrarlı müşteri ilişkileri ve sadakati kurabilir ve hatta stratejik ortaklıklara hızla girip çıkabilir (Jain ve Jain, 2001:515-534; Vazquez-Bustelo ve diğ., 2007:1303-1332). Bu yeteneklerin

gelişimini teşvik ederek çeviklik genellikle büyüme yönelimi, başarı, karlılıktaki büyüme, pazar payı ve müşteri memnuniyeti ile ilişkilidir (Goldman ve diğ.1995).

Sanchez ve Nagi (2001) çevikliğin öngörülemeyen bir ortamda gelişmeye odaklanan genel bir strateji olduğunu ve sürekli değişimin getirdiği karmaşıklığa bir yanıt olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, Wadhwa ve Rao (2003) çevikliğin öngörülemeyen değişikliklere hitap ettiği için yenilikçi tepkilere daha fazla odaklandığını belirtmiştir. Sambamurthy ve diğ. (2003) çevikliği pazar fırsatlarını hızlı ve sürpriz bir şekilde tespit etme ve ele geçirme yeteneği olarak tanımlamıştır. Yazında çeviklik için yapılan bazı tanımlamalar aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Çeviklik Tanımları**

Tanımlamalar	Kaynak
Çeviklik; pazar ihtiyacının tanımlanmasıyla başlayan ve özelleştirilmiş bir ürünün teslim edilmesiyle sona eren kritik bir yolda faaliyetleri hızlandırma yeteneğidir.	Kumar ve Motwani (1995)
Hızla değişen, sürekli parçalanan, yüksek kaliteli, yüksek performanslı, müşteri tarafından yapılandırılmış mal ve hizmetlere yönelik küresel pazarlardan kar elde etmenin iş zorluklarına kapsamlı bir yanıtıdır.	Goldman ve diğ. (1995)
Kısa teslim sürelerine sahip geniş bir düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünler üretme ve pazarlama yeteneği, özelleştirme yoluyla bireysel müşterilere daha fazla değer sağlar.	Vokura ve Flidner (1998)
Bir işletmenin değişime hızlı ve başarılı bir şekilde cevap verme yeteneğidir.	McGaughey (1999)
Müşteri tarafından tasarlanan ürün ve hizmetler sayesinde değişen pazarlara hızlı ve etkin tepki göstererek hayatta kalma yeteneğidir.	Gunasekaran (1999)
Bir işletmenin sürekli değişen, öngörülemeyen bir iş ortamında başarılı olma yeteneğidir.	Rigby ve diğ. (2000)
Çakalntılı bir iş ortamında kazanç sağlamak için hem değişim yaratma hem de değişime tepki verme yeteneğidir.	Highsmith (2004)
Pazarlama, üretim, tasarım ve organizasyonda birbiri ile bağlantılı bir dizi değişikliktir.	Storey ve diğ. (2005)
Belirlenen ve değişen taleplere cevap olarak işletme durumlarını etkin bir şekilde değiştirme yeteneğidir.	Narasimhan ve diğ. (2006)
Çeviklik, üretim işletmelerine, iş ortamındaki dinamik ve sürekli değişikliklerden, reaktif veya proaktif olarak gelişmeleri için rekabetçi yetenekler sağlamayı amaçlayan bir üretim stratejisidir.	Zhang ve Sharifi (2007)

**Kaynak:** Bernardes ve Hanna (2009:38) den yararlanılarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

#### 1.4.2 Ağ (Net Work) Yetenekleri

Hızla değişen bir ortama uyum sağlamak için iç kaynakları temel yeteneklere odaklanırken, birçok işletme yetenek sınırlamalarının üstesinden gelmek, yetenekleri artırmak ve esneklik sağlamak için giderek dış ortaklara güvenmektedir. İşletmeler sosyal, profesyonel ve değişen ilişkiler ağlarına gömülü olarak kabul edilmektedir

(Gulati ve Gargiulo, 1999:1439-1493). Ağ'a (network) bağlı ekonomi çağında, ilişkiler ve ağlar bir çevre, hayatta kalma ve büyümenin kaçınılmaz bir parçasıdır (Parise ve Casher, 2003:25-39). Ağ yetenekleri, müşteriler, tedarikçiler, rakipler veya kamu araştırmaları gibi çeşitli kuruluşlarla bir dizi ilişkiyi kapsar. Bu ilişkiler birbiriyle bağlantı kurar ve daha geniş bir ağ yapısı oluşturur (Walter ve diğ., 2006:541-567).

Ağ üyeleri, bilgi, malzeme, finansal kaynaklar, hizmetler ve sosyal destek gibi birçok bağlantı türü ile bağlanabilirler. Bağlantılar gayri resmi olabilir ve bir sözleşme yoluyla olduğu gibi tamamen güvene dayalı veya daha resmi olabilir (Provan ve diğ., 2007:479-516). İşletmeler arası ortaklıkların karmaşık nitelikleri nedeniyle yönetilmesi zordur ve birçok ortak çabanın somut sonuçlarını önceden belirlemek neredeyse imkânsızdır (Anand ve Khanna, 2000:295-135; Chung ve diğ., 2000:1-22).

Ağ yetenekleri, bir işletmenin işletmeler arası ilişkileri başlatma, yönetme, kullanma ve bitirme yetenekleri merkezi bir öneme sahiptir. Ağ yetenekleri işletmenin birden fazla işletme ile geniş bir ortaklık ağında belirli bir konuma yerleşmesini sağlar. İyi gelişmiş network yeteneklerine sahip bir işletme, kendisini merkezi bir konuma yerleştiren stratejik bir oyuncu olarak hareket eder, böylece ağdaki diğer işletmelerin konumlarını ve bilgi akışlarını anlayabilir (Hagedoorn ve diğ., 2006:39-53).

İşletmeler ağ yetenekleri bakımından farklılık göstermektedir. Farklı endüstriler ve büyüklükler içinde bazı işletmeler genel network faaliyetlerinde diğerlerinden daha başarılıdır. Dahası yönetme yeteneği işletmeler arasında heterojen olarak dağıtılmış ve taklit edilmesi zordur (Rothaermel ve Deeds, 2006:429-460). Yapılan çalışmalarda, üstün ağ yeteneklerinin işletme düzeyinde bir rekabet avantajına katkıda bulunabileceği ifade edilmiştir (Dyer ve Singh, 1998:660-679; Hakansson ve Ford, 2002:133-139; Sivadas ve Dwyer, 2000:31-49). Ağ yetenekleri işletmenin ortaklık kurarken kendi kaynaklarının başkalarının kaynaklarına bağlanmasını sağlar. Teknoloji, yönetsel bilgi birikimi ve örtülü yetenekler gibi maddi olmayan kaynaklar para piyasalarında mevcut değildir. Maddi olmayan varlıkların devri, optimal değerler üretmek için ortaklıkların ve etkin bir yönetimin kurulmasını gerektirir ve sonuçta işletmelerin rekabet gücünde bir artışa yol açar (Chiu, 2009:46-55).

Ayrıca ağ yetenekleri, koordinasyon, planlama, organize etme, personel alma ve kontrol etme yoluyla işbirliği sürecinin başarısının geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Ağ yetenekleri sürdürülebilir bir kazan-kazan durumu oluşturmak için kritik öneme sahiptir, çünkü sadece makul değer paylaşımı algılanan network yeteneği uzun vadede gelişebilir. Ağ yetenekleri, ortaklar arasındaki faydaların karşılıklı olarak anlaşılmasını geliştirerek dış öğrenme ve dış öğrenme tehlikesini deneyeleyebilir (Ritter ve Gemünden, 2004:548-556; Walter ve diğ., 2006:541-567). Ağ yetenekleri yüksek düzeyde işletmelerin pazarlama performansına katkıda bulunacak yüksek düzeyde pazar bilgisine sahip oldukları söylenebilir (Li ve Calantone, 1998:13-29).

### **1.4.3 AR-GE Yetenekleri**

Rekabet seviyesi arttıkça üretim süreçleri ve sistemleri hızlı bir şekilde kendini yenilediğinden ar-ge yetenekleri işletmelerin başarısında büyük önem taşımaktadır. İşletmeler teknolojiadaki modern trendlere ve müşterilerin ihtiyaç, talep ve isteklerine ayak uydurmak için rakipleri ve müşterileri yakından izlemektedir. İşletme yöneticileri, günümüzde küresel rekabetçi ortamlarda yeni zorlukları tanımakta ve pazar ortamlarındaki dinamik değişikliklere cevap vermek için işletmelerin teknolojik bilgi ve uygulamalarını sürekli yenilemenin önemi artmaktadır. Ar-ge yetenekleri işletmelerin yeni teknolojiyi kullanmalarını ve mevcut teknolojiyi yeni ürünler, hizmetler ve uygulamalar geliştirmek için kullanmalarını ifade etmektedir (Krasnikov ve Jayachandran, 2008:1-11).

Li ve Calantone (1998) bir işletmenin kaynakları ve yeni teknoloji geliştirme yeteneğine değinerek “*Ar-ge gücü*” kavramını kullanmıştır. Bu görüşe benzer şekilde Danneels (2008) ar-ge yeteneğini işletmenin yeni teknoloji geliştirme yeteneğini yansıtan ikinci dereceden bir yetenek olarak tanımlamıştır. Ar-ge yetenekleri işletmelerin kaynak yapılandırmasını değiştirme yeteneği nedeniyle dinamik bir özelliktir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121). Bu yetenek, işletmenin kaynakları yaratmasını, uyarlamasını ve yeniden oluşturmasını sağlayan mekanizmalardan biridir. İşletmeler yeni teknolojileri tanımlar, yeni bilgiler mevcut teknolojilerle bütünleştirir ve yeni bir ürün, hizmet veya operasyon süreci tasarımı için bilgi tabanını yeniden bütünleştirir (Fleming, 2001:117-132).

Bilgi teknolojilerinin tanımlanması ve uyarlamasındaki faaliyetler işletmenin değişen dinamik çevresinde sürekli değer yaratması için kurumsal stratejiyle yönlendirilir. Dinamik bir yetenek olarak ar-ge yetenekleri işletmelerin mevcut yeteneklerinin ortaya koyduğu tuzaktan kaçarak gelişimlerinde yol bağımlılıklarını azaltmalarına yardımcı olmaktadır (March, 1991:71-87). Genellikle, ar-ge yeteneklerinin pazarlama yetenekleri veya pazar yönlülük ve üretim yetenekleri ile etkileşimli olarak çalışması önerilmektedir (De Luca ve diğ., 2010:299-320; Dutta ve diğ. 1999:547-568).

Üstün ar-ge yeteneklerine sahip işletmeler daha yeni veya daha gelişmiş teknik özelliklere sahip hızlı ve başarılı bir şekilde yeni ürünler geliştirebilirler, bu da yüksek müşteri memnuniyeti ve pazarlama performansına yol açar (Dutta ve diğ.1999:574-568). Daha önce yapılan çalışmalar belirli teknolojik alanlarda bilgi üretme konusunda sürekli yetkin olan bazı işletmelerin üstün performanslarını sürdürebildiğini göstermektedir (Danneels, 2008:519-543; Krasnikov ve Jayachandran, 2008:1-11).

#### **1.4.4 Pazar Yönlülük**

Modern pazarlama uygulamalarının temel taşı olan pazar yönlülük son 25 yılda akademisyen ve uygulayıcıların ilgisini çekmiştir (Sternquist ve diğ., 2010:360-378). Pazarlama kavramında, işletme hedeflerine ulaşmanın anahtarı, hedef pazarların ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama rakiplerinden daha etkili ve verimli olmaktır (Kotler, 2003:32-42). Pazar yönlülük, pazarlama disiplininin temel kavramını oluşturur (Gebhardt ve diğ. 2006:37-55). Birçok çalışma, pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve pazar yönlülüğün işletme performansını arttırdığı ampirik çalışmalarla desteklenmiştir (Kirca ve diğ. 2005:24-41; Jaworski ve Kohli 1993:53-70; Narver ve Slater 1990:21-35).

Pazar yönlülük, yazınının gözden geçirilmesinde yapıyı kavramsallaştırmak için iki temel bakış açısının ortaya çıktığı görülmektedir; davranışsal bakış açısı ve örgüt kültürü bakış açısıdır (Homburg ve Pflesser, 2000:449-462). Kohli ve Javorski (1990), pazar istihbaratının oluşturulması ve yayılması ile ilgili özel davranışlar ve işletmenin buna cevap vermesi açısından ilk bakış açısını ve tanımlanmış pazar yönlülüğü temsil etmektedir. Pazar istihbarat üretimi, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarının izlenmesi, rakiplerin ve müşteriler üzerindeki etkilerinin yanı sıra teknoloji ve çevre güçleri gibi dışsal faktörleri gözlemlemek anlamına gelmektedir. Pazar istihbaratının

yayılması, pazar istihbaratının işletmenin işlevleri ve bölümleri arasında paylaşılması ve kullanılması anlamına gelmektedir. Pazar istihbaratına duyarlılık, bilginin örgütte geniş bir kullanımı anlamına gelir Kohli ve Javorski, 1990:1-18). Bu duyarlılık, işletmenin pazar ihtiyaçlarına cevabı ile ilgili olduğu için en büyük değerdir (Lafferty ve Hult, 2001:92-109). Camino (1995) pazar yönlülüğü sürdürülebilir bir rekabet avantajına ulaşmak için kullanılan bir strateji olarak tanımlamıştır. Narver ve Slater (1990:21) pazar yönlülüğü “alıcılar için üstün değer yaratmak ve dolayısıyla işletmenin sürekli üstün performans yaratmak için gerekli davranışları en etkili şekilde yaratan bir organizasyon kültürü” olarak tanımlamıştır.

Kültürel bakış açısından pazar yönlülük, müşteriler için sürekli olarak üstün değer yaratmaya adanmış bir örgüt kültürünü tanımlar (Deshpande ve diğ.1993:23-37; Narver ve Slater, 1990:20-35). Bu kültür pazarları öğrenme fırsatlarını en üst düzeye çıkaran, ortak yorumlara izin veren ve koordineli eylemler sağlayan organizasyon içindeki işlevler arasında bilgi paylaşan bir ortam yaratmaktadır. Bu doğrultuda pazar yönlülüğün üç boyutu bulunmaktadır; müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve işlevler arası koordinasyondur. Müşteri yönlülük hedef müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya ve onlar için sürekli olarak üstün değer yaratma çabasını ifade eder. Rakip yönlülük, rakiplerin güçlü, zayıf yönlerini, yeteneklerini ve stratejilerinin anlaşılmasını ifade eder. Son olarak işlevler arası koordinasyon hedef müşteriler için üstün değer yaratmada tüm organizasyonel faaliyetlerin koordinasyonu ile ilgilidir (Narver ve Slater, 1990:20-35).

Varadarajan ve Jayachandran (1999:134) pazar yönlülüğün bir işletmenin altta yatan kültürünün başlattığı bir dizi somut eylem olduğunu belirtmiştir. Sternquist ve diğ. (2010) başlangıçta farklı olmalarına rağmen sıklıkla iç içe olduklarını belirtmiştir. Kültürel perspektif içindeki araştırmalar, pazar yöneliminin kültürel bir tanıma dayanmasına rağmen tipik olarak davranışsal açıdan kavramsallaştırılmıştır (Deshpande ve diğ.1993:23-37; Narver ve Slater, 1990:20-35). Mavondo ve Farrell (2000) iki modeli karşılaştırmış ve her ikisinin de benzer konulara odaklandığını belirtmiştir.

Duyarlı bir pazar yönlü işletme büyük ölçüde işletmelerin mevcut bilgi ve deneyim alanına odaklanır ve mevcut müşterilerin ve onların ifade edilen ihtiyaçlarının derinlemesine anlaşılmasını sağlar (Berthon ve diğ.,1999:37-58). Ürün yeniliğini ifade

eden müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut deneyimle yakından ilişkili bilginin etkin entegrasyonuna dayanmaktadır (Tsai ve diğ., 2008:884-894).

Pazar yönlülük, yeteneği inşa etmede öncü olarak gösterilmektedir. Çünkü işletmeler mevcut yeteneklerden yararlanmak ve yeni yetenekler geliştirmek için tüm kaynaklarını tahsis ederek mevcut ve gelecekteki müşteriler ve rakipler hakkındaki bilgilerden önemli ölçüde yararlanmaktadır (Atuahene-Gima, 2005:61-83). Levinthal ve Myatt (1994) bir işletmenin yeteneklerinin nasıl geliştiği, hizmet verdiği rekabetçi pazarların nasıl geliştiğine ilişkin elde ettiği bilgiyle yakından ilgili olduğunu belirtmiştir. İşletmeler rekabet avantajının kökenleri, yöneticilerin çevresel gereksinimlerine yanıt olarak uygun yeteneklere yatırım yapma yeteneklerinde yatmaktadır (Levinthal ve Myatt, 1994:45-62; Henderson ve Cockburn, 2000:155-182).

Pazar yönlülük, üstün müşteri değeri yaratmaya ve sürdürmeye yardımcı olarak işletmenin ürün ve hizmetlerinin müşteri tarafından algılanan kalitesini artırmayı önermektedir (Brady ve Cronin 2001:241-251). Pazar yönlü işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin ederek bu ihtiyaçları karşılamak için mal ve hizmetler sunabildikleri için pazar yönlülük müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaktadır (Slater ve Narver 1994b:22-28).

Pazar yönlü işletmeler çevresel değişikliklere karşı hassastır. Dış pazarlardaki fırsatlar ve tehditleri ortaya çıkarmak için pazar dışı işletmelerden daha iyi bir konumdadır. Özellikle proaktif bir işletme sadece mevcut pazar koşullarına cevap vermekle kalmaz aynı zamanda gelecekteki pazar koşullarını da tahmin etmektedir (Voola ve O’Cass, 2010:245-266).

Bu bölümde dinamik yetenekler yaklaşımı, işletmeler açısından rekabet avantajı, kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler detaylı bir şekilde incelendikten sonra ikinci bölümde örgütsel yetenekler işletme performansı ilişkisi incelenecektir.



## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YETENEKLER VE İŞLETME PERFORMANSI

Örgütsel yetenek kavramı stratejik yönetim alanında büyük ilgi görmüştür. Kaynak tabanlı görüş açısına göre, örgütsel yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajlarının oluşturulması ve geliştirilmesi için önemli bir kaynak olarak tanımlanmıştır (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007:913-933).

Stratejik pazarlama ve stratejik yönetimde en önemli araştırma konularından biri, işletmelerin nasıl rekabet avantajı yarattığı ve sürdürdüğünü anlama girişimidir. Strateji, uzun yıllar boyunca kaynak tahsis etme konusuna odaklanmasına rağmen, son zamanlarda dikkat, işletmelerin rekabet avantajı geliştirmesine izin veren iç mekanizmalara odaklanmıştır. Kaynak tabanlı görüş, hareketlilik engelleri gibi, endüstrinin dışında sanayi özelliklerini vurgulayan endüstriyel ekonomiden esinlenen yaklaşımların (Porter, 1980) hâkimiyetine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Her ne kadar değer zinciri kavramı (Porter, 1985) araştırmacıları işletmelerin iç süreçlerine yöneltmiş olsa da, stratejiler öncelikle dış çevre tarafından belirlendiği şekilde sunulmuştur (Moingeon, ve diğ. 1998:297-305).

Örgütsel yetenekler, işletmenin yeteneklerini kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Yetenekler, yeni üretim işlevlerinin oluşturulması gibi işletmenin etkinliğini sürekli olarak arttırma yönündeki yönetim kapasitesiyle ilgili olarak işletme tarafından edinilen dinamik rutinleridir (Lipman ve Rumelt, 1982:418-438).

Yetenekler, işletmenin süreçlerine, prosedürlerine ve sistemlerine yerleştirilmiş ve davranış biçimlerine, gayri resmi ağlara ve kişisel ilişkilere gömülü olan değişimin nasıl başlatılacağı veya bunlara nasıl tepki verileceği konusundaki örtülü bilgilerini temsil etmektedir (Collis, 1996:149-150).

Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve uygulamalarla ilgili olarak iç çevresine odaklanarak, dış baskılara karşı kendi rekabet avantajlarını kullanabilme yetenekleriyle ve yeni üretim fonksiyonları oluşturmak gibi örgütsel etkinliği sürekli olarak geliştirmek için yönetsel yetenekleriyle ilişkili elde edilmiş dinamik ve kolektif alışkanlıklardır (Zehir ve Acar, 2005:15-349).

## 2.1 Üretim Yetenekleri

Operasyonel yönetimde stratejik üretim yetenekleri işletmenin başarısını doğrudan etkiler çünkü işletmenin kurumsal stratejisini destekleyebileceği ve şekillendirebileceği potansiyel davranış modelleridir. Üretim yetenekleri veya operasyonel yetenekler çok yönlü karmaşık bir kavramdır. Yazında farklı yetenekler tartışılrsa da dört boyutun kalite, teslimat, maliyet ve esneklik stratejik yetenekler içerisinde temel veya rekabetçi öncelikler olduğu tespit edilmiştir (Grobler ve Grubner, 2006:458-485; Sarmiento ve diğ., 2010:1267-1286; Li, 2000:261-270; Rosenzweig ve Aleda, 2004:354-368).

Kalite yetenekleri, ürün ve süreç özellikleri ve üretim sürecinin uygunluğu (yani üretimin hatasız ürünleri garanti eden etkili ve belgelenmiş yolları ne ölçüde takip ettiği) ve ürün performansının uygunluğunun yanı sıra (yani ürünleri ne ölçüde takip ettikleri ve faydalı özellikler sundukları) ile ilgilidir. Bu nedenle kalite, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün özelliklere sahip ürünlerin tasarımına ve üretimine bağlıdır. Kalite yeteneği ayrıca satış öncesi, işlemsel ve satış sonrası hizmetlerde de görülebilir; bu da hizmet çalışanlarının yardımseverliği, kullanılabilirliği ve hizmete erişim kolaylığı anlamına gelmektedir Grobler ve Grubner, 2006:458-485; Li, 2000:261-270).

Teslim yeteneği, işletmenin görevlerini hızlı ve güvenilir bir şekilde yerine getirme yeteneğini ifade etmektedir. Teslimat genellikle işletmenin operasyonlarının çeşitli yönleriyle tanımlanır; bir ürün veya hizmetin müşteriye ne kadar hızlı teslim edildiği; ürün veya hizmetlerin güvenilir bir şekilde geliştirilmesi ve pazara sunulması ve ürün ve süreçte iyileştirmelerin yapılmasını ifade etmektedir (Corbett ve Claridge, 2002:109-131).

Girdilerin rakiplerine göre daha verimli bir şekilde kullanma yeteneğine atıfta bulunan maliyet yeteneği, işletmenin fiyatlandırma avantajları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Malzemeler, genel masraflar ve iş gücü verimliliği ve stok devri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Tam zamanında, üretim kaynakları planlaması ve toplam kalite yönetimi gibi birçok yeni süreç ve felsefe stokların, üretimin ve genel masrafların düşürülmesiyle işletmelerin fiyat rekabetçiliğini artırmaya çalışmaktadır (Cua ve diğ. 2001:675-694).

Esneklik, müşteri siparişlerinin olası karışımı ve hacmi ile ilgili yüksek esneklik sunma yeteneğidir. Üretim işletim sisteminin, belirli müşteri ihtiyaçlarını ve tasarım değişikliklerini karşılayacak kadar esnek olup olmadığını yansıtmaktadır. Bu yeteneğin önemi artan pazar dinamizminden çeşitli müşteri ihtiyaçlarından ve aynı zamanda imalatçı işletmelerin sayısız ve beklenmedik duruma uyum sağlamasını gerektiren pazarda artan rekabetten kaynaklanmaktadır. Stratejik esneklik, değişen bir ortamın gereksinimlerini karşılamak için pasif bir yetenek yerine değişiklikler yaratmakta ve ortamı işletmenin kendi avantajlarına göre şekillendirmektedir (Grobler ve Grubner, 2006: 458-485; Collins ve Schmenner, 1993:443-447; Gervin, 1993:395-410).

İmalat yetenekleri arasındaki ilişki, imalat stratejilerinin oluşturulmasında ve imalat sistemlerinin performansını artırmak için programlar tasarlanırken imalat yeteneklerinin birbirleriyle ilişkilerinin önemli bir rol oynaması nedeni ile önemlidir. Modele göre, diğer üç yeteneğin daha yüksek bir seviyeye ulaşması için temel olarak kalite yetenekleri ile üretim yetenekleri zamanla artmaktadır. Teslim yeteneği, yeteneklerinin geliştirilmesinde bir sonraki seviyeye hizmet eder ve maliyet ve esneklik yeteneklerindeki gelişmeyi etkiler (Grobler ve Grubner, 2006: 458-485; Corbett ve Claridge, 2002: 109-131).

Üretim stratejisi ve dış pazar arasında üretim yeteneklerinin seçimine uygun bir uyum daha iyi bir işletme performansını sağlayabilir (Li, 2000: 261-270). Üretim stratejisinin merkezinde güçlü üretim yeteneklerinin ortalamanın üzerinde işletme performansı ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Carlos ve diğ.2007:187-204; Corbett ve Claridge, 2002: 109-131). Örneğin, Fullerton ve McWatters (2001) tam zamanında üretim sistemlerini benimseyen imalat işletmelerinde resmi olarak tam zamanında üretim sistemlerini benimsememiş işletmelere kıyasla daha yüksek finansal performans sergilediğini ifade etmiştir.

Chung ve diğ. (2008) toplam kalite yönetimini benimsemiş endüstrilerdeki 15 Tayvanlı işletmeyi araştırmış ve bu işletmelerin işletme değeri ve finansal yeteneklerinin ortalama endüstri seviyesinin üzerinde olduğunu belirtmiştir. Li (2000) Çin’li işletmeler yaptığı bir çalışmada pazar ekonomisinde esneklik yeteneğinin çok

gerekli olduğunu ve pazar payını, satış gelirini ve yatırım getirisini artırmak için hayati önem taşıdığını belirtmişlerdir.

Üretim yetenekleri (içten dışa yetenekler) ve pazarlama yetenekleri (dıştan içe yetenekler) arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Üretim yetenekleri, pazarlama görevlerinin bağımlı ve destekleyici işlevidir (Day, 1994:37-52; Hayes ve Schmenner, 1978:105-118).

## **2.2 Yönetim Yetenekleri**

İşletmelerin büyümesi otomatik olarak gerçekleşmez ancak işletmeye özgü deneyimleri olan yöneticiler tarafından stratejik olarak planlanmalı ve etkin bir şekilde uygulanmalıdır (Kor ve Mahoney, 2005:489-496). İşletmelerin büyümesi, kaynaklarla etkileşim içinde olması dinamik bir yönetim süreci olarak incelenmektedir. İşletme kaynaklarının üstün performans geliştirme derecesi, yönetim yetenekleri olarak görülmektedir (Wensley, 1999:33-42). Yöneticilerin performans yaratmada stratejik kaynakları nasıl etkili bir şekilde kullandıklarını anlama ihtiyacı yazında vurgulanmıştır (Sirmon ve diğ. 2007:273-292).

Yönetim yeteneği, bir işletmedeki yöneticilerin doğuştan gelen ve öğrenilmiş yetenekleri, uzmanlıkları ve bilgilerine yaygın olarak atıfta bulunmaktadır (Castanias ve Helfat, 2001:661-678; Harris ve Helfat, 1997:895-920). Yönetim yetenekleri, genel beceriler, sektöre özgü beceriler ve işletmeye özgü beceriler, bunlar arasında en çoktan en azına doğru aktarılmaktadır (Castanias ve Helfat, 1991:155-171). Sektöre özgü beceriler, belirli endüstri veya belirli ürün/hizmetlere uygulanan becerilerdir. Yönetim yeteneklerinin işletmeye özgü boyutu, işletme tarihinin, kültürünün, içsel güçlü ve zayıf yönlerinin derinlemesine anlaşılmasıyla ilgilidir (Puffer ve Weintrop, 1991:1-19).

Adner ve Helfat (2003) yöneticilerin stratejik ve operasyonel kararlarını ayrı ayrı ve birlikte etkileyen, yönetimsel insan sermayesi, yönetimsel sosyal sermaye ve yönetimsel bilgi olmak üzere üç temel faktör tanımlamıştır (Castanias ve Helfat, 1991:155-171; Geletkanycz ve diğ. 2001:889-898; Li ve Zhang, 2007:791-804; Johnson ve Hoopes, 2003:1057-1068). Beşeri sermaye, eğitim, öğretim veya öğrenmeye biraz yatırım gerektiren öğrenilmiş yetenekleri ifade etmektedir. Farklı

insan sermayesi düzeyine sahip yöneticiler, farklı kararlar vermelerini sağlayan farklı uzmanlık alanlarına sahip olacaklardır (Adner ve Helfat, 2003:1011-1025). Sosyal sermaye, güç, kontrol ve etki üretebilen sosyal ilişkilerden türetilmektedir. İşletme içindeki sosyal sermayeden ve dışarıdaki dış sosyal sermayeden her ikisi de mevcut bilgi ve kaynaklardan dolayı yönetim kapasitesini etkilemektedir. Yönetimsel biliş, karar vermede temel oluşturan yönetimsel inançlara ve zihinsel modellere atıfta bulunmaktadır (Adler ve Know, 2002:17-40; Walsh, 1995:280-321). Böylece, bilişsel temel ve değerler sistemleri yöneticilerin seçici algılarına, görüş alanlarına yol açmakta ve yönetimsel eylemlerin altında yatan temel mantığı elde etmektedir (Hambrick ve Mason, 1984:193-206).

Herhangi iki yönetici aynı yönetim yeteneğine sahip olmadığından yönetim yeteneğinin heterojenliği bulunmaktadır. Yaş, eğitim ve çalışma süreci, önceki iş tecrübeleri ve kişisel özellikleri, hatta cinsiyet bile yönetim yeteneklerinin gelişimini etkilemektedir. Yöneticiler bilgiyi zaman içinde gelişen zihinsel şablonlara göre değerlendirmekte ve yorumlamaktadır (Adler ve Helfat, 2003:1011-1025). Böylece yöneticiler hem içerik hem de zamanlama konusunda farklı kurumsal kararlar alırlar. Bu arada, yöneticiler için mevcut olan bilgiler ve etkili işletme oyuncular ve devlet kurumlarıyla olan sosyal bağları, yöneticilerin örgütsel stratejiler yapma yeteneğini etkilemektedir (Li ve diğ. 2009:339-352; Luo ve Hassan, 2009:1020-1026). Ayrıca, yönetim yeteneklerinin heterojenliği farklı işletmelerdeki farklı kaynak donanımına ve yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkar çünkü yönetimsel kararlar bir örgütün kaynak ve yeteneklerine göre belirlenmektedir (Adner ve Helfat, 2003:1011-1025; Sirmon ve Hitt, 2009:1375-1394).

Yönetimsel kar, yöneticilerin stratejik ve operasyonel kararları uygulamak için işletmenin kaynaklarından ve yeteneklerinden uygun şekilde yararlanmasıyla elde edilmektedir (Castanias ve Helfat, 2001:661-678). Barney (1991:117) kaynak tabanlı modelde yöneticiler önemlidir. Çünkü işletmenin yeteneklerinin ekonomik performans potansiyelini anlayabilen ve açıklayabilen kişiler yöneticilerdir. Bu tür yönetimsel analizler olmadan sürekli rekabet avantajı olması mümkün değildir. Temel yönetim yeteneklerine sürekli olarak yaslanan işletmeler uzun vadede başarılı görülmektedir (Mahoney, 1995:91-101).

Bir işletmenin benzersiz stratejiler oluşturmak için sınırlı işletme kaynaklarını farklı projeler arasında uygun bir şekilde tahsis etmek ve yatırımdan yüksek getiri elde etmek kritik öneme sahiptir (Kor ve Mahoney, 2005:489-496). Üst yönetim ekibi ve örgütsel evrim hakkındaki inançları yeni kaynaklar ve yeni kaynak kombinasyonları geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Rindova ve Kotha, 2001:1263-1278).

Sürekli değişen çevre ile “zinde” kalmak için stratejilerini yenileyen işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin oluşturulması ve yeniden yapılandırılması hayati önem arz etmektedir (Mahoney, 1995:91-101). İşletmelerin kaynak tabanının geliştirilmesi yöneticilerin mevcut rutinleri ya da kaynak yapılandırmalarını değiştirme fırsatını algılamaları bu değişiklikleri yapma isteklilikleri ve değişiklikleri uygulama yetenekleri tarafından belirlenir (Atuahene-Gima, 2005:275-293; Zahra ve diğ., 2006:917-955).

Yönetim yetenekleri, yaratıcılığın, yeniliğin ve değişim yeteneğinin sürekli kaynağıdır dolayısıyla işletmenin pazarlama verimliliğini, genel verimliliği ve finansal performanslarını artırmaktadır (Sirmon ve Hitt, 2009:1375-1394). Yapılan çalışmalarda yönetim yeteneklerinin işletme performansı üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir (Ray ve diğ., 2004:23-37; Rosenbloom, 2000:1083-1103). Örneğin, Li ve Zhang (2007) Çin'deki en gelişmiş yüksek teknoloji sanayi bölgelerinden birinde 300 yeni teknoloji girişimini test etmiş ve yöneticilerin işlevsel deneyiminin yeni girişim performansı üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

### **2.3 Pazarlama Yetenekleri**

Pazarlama yetenekleri, uzun zamandır örgütsel rekabet avantajının ve performansının artırılmasında önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Day, 1994:37-52; Dutta ve diğ., 1999:547-568; Moorman ve Rust, 1999:180-197). Moore ve Fairhurst (2003) pazarlama yeteneğini, pazarlama bağlamında basitçe kurumsal yetenek olarak tanımlamıştır. Pazarlama yeteneği, işletmenin kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarını işletmenin pazarla ilgili ihtiyaçlarını uygulamak için tasarlanmış bütünleştirici öğrenme süreçleridir. (Day, 1994:37-52; Vorhies ve Harker, 2000:145-171). Dolayısıyla, pazarlama yetenekleri bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını rakiplerinden

daha iyi anlama, tahmin etme ve uygulamaya geçmesini müşterilerle etkin bir şekilde ilişkilendirme yeteneğini göstermektedir (Krasnikov ve Jayachandran, 2008:1-11).

Pazarlama yetenekleri veya pazarlama süreçlerinin çeşitli fonksiyonel alanları mevcut yazında incelenmiştir (Fahy ve diğ., 2000:63-81; Moore ve Fairhurst, 2003:386-397). Vorhies ve Morgan (2005) 93 üst düzey pazarlama yöneticisiyle görüşerek sekiz farklı pazarlama yeteneği tanımlamıştır. Bunlar; ürün geliştirmeye yeteneği, fiyatlandırma yeteneği, dağıtım yeteneği, pazarlama iletişim yeteneği, satış yeteneği, pazarlama bilgi yönetim yeteneği, pazarlama planlama yeteneği ve pazarlama uygulama yeteneğidir. Yine Vorhies ve Morgan (2005) altı sektör arasında Birleşik Devletler'deki 230 işletmede sekiz yeteneği ampirik olarak test etmiş ve tüm yeteneklerin işletme performansının boyutları (müşteri memnuniyeti, karlılık, pazar etkinliği ve aktif getiri) ile olumlu ilişkiler tespit etmiştir. Pazarlama yetenekleri aşağıdaki Tablo 3'de açıklanmaktadır.

**Tablo 3: Pazarlama Yetenekleri**

Yetenekler	Açıklamalar
Ürün Geliştirme Yetenekleri	Ürün geliştirme yeteneği, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını ve işletme içi kurumsal hedefleri karşılayan ve rakiplerin ürünlerinden daha iyi performans gösteren ürünler tasarlama yeteneğini ifade etmektedir (Li ve Calantone, 1998:13-29; Vorhies ve Harker, 2000:145-171). Güçlü bir ürün geliştirme yeteneği, işletmenin müşteri bilgilerinin iç kaynaklarının ve geliştirme gücünün emilmesini artırmaktadır (Li ve Calantone, 1998:13-29). Sonuç olarak işletmeler, marka imajını ve müşteri memnuniyetini artıran rakiplerinden farklı özelliklere (örneğin kalite, yenilik ve benzersizlik) sahip yeni ürünler oluşturabilirler. Ayrıca hızlı bir şekilde yeni ürünler ve/veya hizmetler geliştirmek yenilik odaklı bir rekabet kazanmanın ayrılmaz bir bileşenidir (Zou ve diğ., 2003:32-55).
Fiyatlandırma Yetenekleri	Fiyatlandırma yeteneği, işletmenin müşterilerden optimum gelir elde etme yeteneğini ifade etmektedir (Dutta ve diğ., 2003:615-630). Bu işletmenin ürün ve hizmetlerini rekabetçi bir şekilde fiyatlandırma ve rakiplerin zorluklarına ve müşteri değişikliklerine cevap veren pazarlardaki fiyatları izleme sürecidir (Vorhies ve Harker, 2000:145-171; Zou ve diğ., 2003:32-55). Rakiplerin fiyatlandırma taktiklerine ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap, rakip pazarlardaki işletme performansını olumlu etkilemektedir (Zou ve diğ., 2003:32-55).
Dağıtım Kanalı Yetenekleri	Kanal yönetim yeteneği, işletmenin son kullanıcı müşterilerine değer sağlamak için dağıtım kanallarını etkin ve verimli bir şekilde oluşturma ve sürdürme yeteneğidir (Weitz ve Jap, 1995:305-320). Kanal üyeleriyle yakın ilişkiler geliştirmek (yüksek güven ve bağlılık) işletmenin kanal yönetimi yeteneğinin temelini oluşturmaktadır (Morgan ve Hunt, 1999:239-257). Kanal üyeleri tarafından sunulan değerli ve zamanında elde edilen bilgi, işletmelerin ürün ve tanıtım uyarlamasına ilişkin pazarlama stratejilerini tasarlamaları için kritik öneme sahiptir (Cavusgil ve Zou, 1994:1-21).

Pazarlama İletişim Yetenekleri	İşletmenin müşteri değer algılarını yönetmek için pazarlama iletişimlerini etkin bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Vorhies ve Morgan, 2005:80-94). Pazar duyarlılığı, müşteri bağlantı ve kanal bağlama olmak üzere üç kritik süreci içerir (Day, 1994:37-52).
Satış Yetenekleri	Satış yetenekleri, işletmelerin müşteri siparişleri alma yeteneğidir. İki temel unsura dayanmaktadır; tanıtım faaliyetleri ve satış personelinin kalitesi. Reklam, satış promosyonları, tanıtım ve kişisel satış gibi tanıtım faaliyetleri, pazarlama iletişimi, ürün satmak ve daha sonra pazar payı ve satış artışı için yayın olarak kullanılmaktadır (Weerawardena, 2003b:15-35).
Pazarlama Bilgi Yetenekleri	Pazarlama bilgi yönetim yeteneği veya pazarlama araştırması, işletmelerin pazarları hakkında bilgi edinme ve pazar bilgilerini kullanma süreçlerini ifade etmektedir (Vorhies ve Harker, 2000:145-171; Day, 1994:37-52). Bilgiler, işletmelerin dış pazar ortamlarının gereksinimlerini karşılamak için pazarlama planlamasının geliştirilmesini destekleyen ve yönlendiren bir bilgi tabanı oluşturur (Day, 1994:37-52; Morgan ve diğ. 2003:287-321).
Pazarlama Planlama Yetenekleri	İşletmenin pazardaki kaynakları ve koşullarına uygun pazarlama stratejilerini, işletmenin hedef başarılarını optimize etmesini sağlayacak şekilde tasarlanmasını sağlamaktadır. Pazarlama planlama yeteneği, işletmenin pazarlama uygulama yeteneği aracılığıyla dolaylı olarak örgütsel başarısı ile ilişkilidir (Morgan ve diğ., 2003:287-321; Vorhies ve Morgan, 2005:80-94).
Pazarlama Uygulama Yetenekleri	Pazarlama uygulama yeteneği, tasarlanan pazarlama stratejisini gerçekleştiren tutarlı, hedefe yönelik kaynak dağıtımlarına dönüştürüldüğü süreçlerle ilgilidir (Noble ve Mokwa, 1999:57-73). Süreçler bir işletmenin uyarlanabilir performansının merkezinde yer alan kaynak tahsisi, izlemesi ve organize edilmesini içermektedir (Morgan ve diğ., 2003:287-321).

Kaynak tabanlı görüşe göre, işletmelerin pazarlama kapasitesi bir rekabet avantajı kaynağıdır (Hunt ve Morgan, 1995:1-14; Moorman ve Slotegraaf, 1999:239-257). Pazarlama yeteneği doğası gereği belirsizdir ve bireysel personelin ve örgütün geçmişine bağlıdır ve bu da rakiplerin taklit etme girişimlerini zorlaştırmaktadır (Fahy ve diğ. 2000:63-81; Simonin, 1999:595-623).

Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesi, bir işletmenin belirli bilgi ve yeteneklerini işletme için mevcut olan diğer somut olmayan ve somut kaynaklarla geliştirme ve deneme ve öğrenme sürecidir. Buna göre, pazarlama yeteneğinin boyutları arasındaki karşılıklı bağımlılık onu daha da eşsiz bir kaynak haline getirmektedir (Tsai ve Shih, 2004:524-530; Morgan ve diğ., 2003:287-321).

İşletmenin tüm değer yaratma faaliyetleri arasında, pazarlama yetenekleri, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını önemli ölçüde anlamasını sağlamak, bu ihtiyaçları müşteriler için



kabul edilebilir bir fiyata karşılamak için ürün veya hizmetler geliştirmek potansiyel ürün özellikleri müşterileriyle iletişim kurmak ve ürünleri veya hizmetleri son kullanıcılara zamanında teslim etmektir (Grewal ve Tansuhaj, 2001:67-80; Vorhies, 1998:3-23). Ayrıca, pazarlama yetenekleri, işletmelerin rekabet avantajına katkıda bulunan müşterilerle sürdürülebilir ilişkiler kurmalarını sağlayan süreçleri içermektedir (Krasnikov, Jayachandran, 2008:1-11).

Yapılan çalışmalarda farklı bağlamlarda pazarlama yetenekleri ile performans arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir (Dutta ve diğ. 1999:547-568; Krasnikov ve Jayachandran, 2008:1-11). Vorhies ve Harker (2000) pazarlama yeteneklerinin işletmenin performansını örgütsel büyüme, karlılık, müşteri memnuniyeti ve uyum sağlama açısından pozitif etkilediğini belirtmiştir. Zou ve diğ. (2003) 20 endüstriyi temsil eden 50 Çinli imalatçılardan oluşan bir örnekleme de dağıtım, iletişim ve ürün geliştirme yeteneklerini içeren pazarlama yeteneklerinin işletmenin düşük maliyet avantaj ve marka avantajına katkıda bulunduğunu ve bunun sonucunda işletmelerin finansal performansını güçlü bir şekilde etkilediğini belirtmiştir.

Ayrıca, Weerawardena (2003b) 326 imalatçı işletmede yaptığı araştırmada pazarlama yeteneklerinin örgütsel yenilik yoğunluğu ve işletmenin rekabet avantajı ile önemli bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Pazarlama yeteneği geçiş ekonomilerinde işletme başarısı için temel yeteneklerden biri olarak tanımlanmaktadır (Fahy ve diğ. 2000:63-81).

#### **2.4 Öğrenme Yetenekleri**

Birçok toplumdaki değişimin hızı, örgütlerin ve bireylerin sürekli ve hızlı bir şekilde öğrenmelerini gerektirir. Örgütsel öğrenme kavramı, yeni öğrenme edinilmedikçe bir bilgi tabanının hızla modası geçmiş olabileceği fikrine dayanır ve bu nedenle bireylerin yanı sıra işletmeler de bilgilerini sürekli güncellemelidir (Fong ve diğ., 2007:40-49). Öğrenme yeteneği, sürekli yaşam boyu öğrenme felsefesini benimseyen bireyleri içerir ve işletmelerin insanları yeteneklerini öğrenmeye ve güncellemeye teşvik eden bir kültür geliştirmelerini gerektirir. Yetenekli işletmelere öğrenen organizasyonlar denmektedir (Zollo ve Winter, 2002:339-351; Sinkula ve diğ., 1997:305-318).

Örgütsel öğrenme aynı zamanda bilgi edinimi ve bir işletmenin davranışını etkileyebilecek yeni bilgi ve anlayışların geliştirilmesi ile de bağlantılıdır (Easterby-Smith, 1997:1085-1113; Kropp ve diğ., 2006:504-523; Olavarrieta ve Friedmann, 1999:215-228). Huber (1991:89) “bir işletmenin birimlerinden herhangi birinin işletme için potansiyel olarak yararlı olduğunu bildiği bilgilere sahip olup olmadıklarını öğrenir”. Miller (1996:486) örgütsel öğrenme “bu bilgiyi karar vermede veya işletmedeki diğer kişileri etkilemede kullanabilen ve uygulayan aktörler tarafından edinilmesidir”.

Mevcut yazında, öğrenme kavramını anlamak için farklı modeller önerilmektedir. Sinkula ve diğ., (1997) örgütsel öğrenmenin üç boyutunun işletmelerin öğrenmeye bağlılık, açık görüşlülük ve paylaşılan vizyon da dahil olmak üzere bilgi yaratma ve kullanma eğilimlerini etkiler. Öğrenmeye bağlılık, bir işletmenin öğrenme kültürünü teşvik edip edemeyeceğini ifade eder. Açık görüşlülük, bir işletmenin proaktif olarak uzun süredir devam eden rutinleri, varsayımları ve inançları sorgulayıp sorgulamadığını ve işletmenin proaktif olarak değişim arayışını ifade eder. Paylaşılan vizyon, örgütsel üyeler arasında enerji, bağlılık ve amaç geliştirdiği için öğrenme bir temel ve yön sağlar.

Prieto ve Revilla (2006a) öğrenme yeteneğini, bireylerde ve işletmelerde bulunan bilgi stokları ve çevresel koşullara uygun olarak bilgi stokunu sürekli olarak kullanan ve araştıran öğrenme akışları olarak iki boyutta tanımlamıştır. Kavramın altında yatan temel dayanak noktası, rekabet avantajının geliştirilmesinin heterojen kaynak-bilgi birikimine ve bu bilgiyi geliştirme, tutma, aktarma ve kullanma yeteneğine bağlı olmasıdır.

Benzer şekilde Jerez-Gomez ve diğ. (2005) öğrenmenin üç ana yönünü vurgulamaktadır: (a) bilgilerin işletme içinde edinilmesi veya oluşturulması, yayılması ve entegrasyonu, (b) yeni bilgilerin yaratılmasından ve yayılmasından kaynaklanan bilişsel veya davranışsal düzeyde sürekli iç değişiklikler ve (c) sürekli iyileştirme işletmelerin içsel değişimlerinden kaynaklanan stratejik eylemlerdir.

Örgütsel öğrenme süreçleri, bir işletmenin bilgi kaynaklarını çevresel koşullara göre dönüştürmek ve geliştirmek için kullanılır ve bu nedenle işletmenin stratejik esnekliği

ve uyum sağlama ve gelişme özgürlüğü derecesini artırma potansiyeline sahiptir (Jones ve diğ., 2003:336-352; Zahra ve George, 2002:185-203). Çevresel değişiklikler işletmeleri öğrenmeye zorlar. Bununla birlikte, işletmelerin pazarda değerli olan temel yeteneklerini geliştirmek ve sürdürmek için en azından çevresel değişime eşit bir oranda öğrenmeleri gerekmektedir. Öğrenme eksiklikleri bir işletmenin konumunun aşınmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, bir işletmenin sürekli olarak onları değişime daha uyumlu hale getirebilecek sistemleri ve yapıları arama ve geliştirme yeteneği işletmelerin rakipler tarafından görülemeyen pazar fırsatlarını kullanmalarına yardımcı olmaktadır (Jones ve diğ., 2003:336-352; Singh ve Zollo,1998:1-42).

Snell ve diğ. (1996) dinamik ortamlarda, kaynakların zaman içinde değerlerini ve benzersizliklerini korumasını sağlamanın tek yolu olmaktadır. Kapsamlı araştırmalarda, örgütsel öğrenmenin rekabet avantajı ve üstün örgütsel performansın önemli bir belirleyicisi olduğu belirtilmiştir (Bhatnagar, 2006:416-433; Bontis ve diğ., 2002:437-469; Slater ve Narver, 1995:63-75). Öğrenme, üretim ve kaynak birikim maliyetlerini düşürebilir, işletmelerin çıktılarının güvenilirliğini artırabilir, işletmenin içsel yeniliğini ve müşteri değerini artırabilir (Dierickx ve Cool, 1989:1504-1511; Levintal ve March, 1993:95-112; Hult ve diğ., 2004:429-438; Weerawardena 2003a:427-429; Nasution ve Mavondo, 2008:477-501).

Ayrıca mevcut yazın, yeni yeteneklerin geliştirilmesinin ve mevcut yeteneklerin değişen bir ortama adaptasyonunun bir öğrenme süreci olarak görülebildiğini göstermektedir. Dinamik yeteneklerin oluşumu, deneyim birikimi, bilgiyi dile getirme ve bilginin kodlanmasını içeren öğrenme mekanizmalarına bağlıdır (Romme ve diğ., 2010:1271-1299; Teece ve diğ., 1997:509-533; Zollo ve Winter, 2002:339-351; Keil, 2004:799-825).

Bu nedenle, bir öğrenme yeteneği işletmelerin değişen bir ortamda zaman içinde dinamik yetenekler geliştirmelerine ve rekabet avantajlarını sürdürmelerine yardımcı olabilmektedir (Chen ve diğ., 2009:1289-1295; Crossan ve diğ., 1999:522-537; Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121).

## 2.5 Teknolojik Yetenekler

Teknolojik yetenek, işletmelerin teknoloji edinmesi, özümsemesi, kullanması, uyarlaması, değiştirmesi ve yaratması gereken çeşitli bilgi, beceri, deneyim ve bilgidir (Mursitama, 2006:537-557). Özellikle, teknolojik yetenek, teknolojik bilgi, ticari sırlar, pratik ve teorik know-how, yöntemler, prosedürler, deneyim, fiziksel cihazlar ve ekipman ve diğer teknolojiye özgü fikri mülkiyet veya yasalarla korunan patentleri içermekte ve işletmelerin belirli özelliklere sahip fiziksel bir ürün tasarlama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Lee ve diğ., 2001:51-69; Hsieh ve Tsai, 2007:493-502; Danneels, 2002:1095-1121).

Teknolojik yetenek, gömülü bilgi ve becerileri ve örgütsel teknik sistemlere gömülü bilgileri içermektedir. Teknik sistemler, kurumsallaştırılabilen ve stratejik karar vermeyi yönlendiren insanlarda zaman içinde örtük olan bilginin biriktirilmesi, kodlanması ve yapılandırılması için gerekli olan rutinleridir. Bir işletmenin ürün, tasarım, süreç ve bilgi teknolojileri ile yakından ilişkili heterojen teknik varlıkları temsil etmektedir (De Carolis, 2003:27-50; Wang ve diğ., 2004:249-280).

Teknolojik yetenek, bir işletmenin yenilikçi ürünleri ve/veya üretken süreçleri başarılı bir şekilde geliştirmek için farklı dışsal bilimsel ve teknik kaynakları ortaklaşa harekete geçirerek bilgi yoğunluğunu kolaylaştırır (Cohen ve Levinthal, 1990:128-150; Garcia-Muina ve Navas-Lopez, 2007:30-46). Sonuç olarak, güçlü bir teknolojik temeli olan işletmeler, yeni teknolojik bilgiyi, zayıf bir teknolojik temele sahip olanlardan daha iyi tanımlayabilir, dönüştürebilir ve kullanabilirler (Tsai ve Hsieh, 2009:1321-1328). Bireysel ve örgütsel sistemlerde gömülü olan bilginin yükseltilmesi, bilginin istenen işletme çıktılarının yaratılması için tasarımlara ve talimatlara dönüştürülmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, teknolojik yetenek yeniliğin itici gücüdür ve ürün ve süreç iyileştirmesine, üretkenliğe artışa ve operasyonel maliyetlerin azalmasına yol açmaktadır (Barney, 1991:99-120; Coombs ve Bierly, 2006:421-438).

Teknolojik yetenek, genellikle deneyim ve becerilerle örtülü olan büyük bir bilgi bileşenini içermektedir (Afuah, 2002:171-179). Somut olmaması nedeni ile, teknolojik yetenekler, rakipleri tanımlaması ve taklit etmesi güçtür. Örneğin, patentler veya tescilli tasarımlar gibi teknolojik yetenekler bir işletmenin sınırları boyunca kolayca

dağılmaz ve endüstrilerde talep modellerindeki farklılıklardan etkilenir (Danneels, 2002: 1095-1121; Luo, 2000:177-201).

Daha önce yapılan çalışmaların bulguları, teknolojik yeteneğin işletme performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Örneğin, Kim'in (1997) örnek olay incelemesi, bir üretim işletmesinin teknolojik kapasitesinin artırılmasıyla hızla uluslararası bir rakip haline gelebileceğini göstermiştir. Jonker ve diğ., (2006) makine kapasitesindeki teknolojik kapasitenin geliştirilmesinin ekonomik performansa katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Lee vd diğ., (2001) Kore'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerde teknolojik yetenek ve satış artışı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Franco ve diğ. (2006) da yüksek teknolojik kapasitenin işletmelerin hayatta kalma olasılığını artırdığını belirtmiştir.

Rekabet yoğunluğunun ve teknolojik karmaşıklığın artmasıyla birlikte, işletmeler artık rekabet avantajlarını artırmak ve sürdürmek için içsel olarak geliştirilen teknolojilere ve becerilere bağımlı değildir. Ortaklık kurarak işletmeler genellikle örtülü olan ve basit gözlem yoluyla kopyalanamayan dış uzmanlaşmış teknolojik yeteneklere sahip olabilirler (Tsai ve Hsieh, 2009: 493-502). Ayrıca, işletmeler arası işbirliklerinde, işletmeler dış bilgi ve uzmanlığı etkili bir şekilde araştırmak ve kullanmak ve bunları kendi teknolojik yeniliklerine dahil etmek için belirli bir düzeyde teknolojik yeteneklere ihtiyaçları olacaktır (Kim ve Song, 2007:461-470; Mowery ve diğ., 1996:77-91).

## **2.6 İşletme Performansı**

Performans ölçümü ile ilgili yazın iki aşamada toplanmaktadır. İlk aşama 1880'lerde başlamış ve 1980'lerde sona ermiştir. Bu aşamada kâr, yatırım getirisi ve verimlilik gibi finansal performans ölçümleri vurgulanmaktaydı. İkinci aşama ise, 1980'lerin başında, müşteri gereksinimlerini değiştiren ve yeni teknolojiler ile üretim ve yönetim felsefelerinin (yani CIM, FMS, JIT, OPT ve TKY) uygulanmasını zorlayan küresel rekabetin bir sonucu olarak başlamıştır. Yeni müşteri gereksinimleri ve ilgili teknolojiler/felsefeler, geleneksel performans ölçümlerinin sınırlarını açıkça ortaya koymaktadır. Bu değişikliklerin uygulanması, geleneksel performans ölçümlerinin birçok sınırlamaya sahip olduğunu ve başarı için yeni performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinin gerekli olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin başarısı ve refahı

için yeni performans ölçüm sistemleri geliştirmek çok daha önemli hale gelmiştir. İşletmelerin birbirleriyle olan rekabetinin yanında karlılıklarını sürdürebilmeleri ve çevresiyle etkileşimde bulunan bir açık sistem olarak yaratacakları negatif entropi ile yaşamlarını sürdürebilmeleri de gereklidir. Bu noktada işletme performansının hangi verilere göre ölçüleceği ve bu verilerin nasıl analiz edileceği konusu ortaya çıkmaktadır. Geleneksel performans ölçümleri, geleneksel muhasebe sistemlerine dayanmaktadır. Yatırım getirisi, aktif getiri, satış getirisi, satın alma fiyatında sapmaları, kişi başına satış, birim üretim başına kar ve verimlilik geleneksel performans ölçümlerine örnektir (Ghalayini ve diğ. 1997:207-225; Kaplan, 1983:686-705; Zehir ve Acar, 2005:15-34).

Bugün ekonomik ortam hızla değişmekte ve bu değişim küreselleşme, değişen müşteri ve yatırımcı talepleri, sürekli artan ürün-pazar rekabeti gibi olgularla karakterize edilmektedir. Bu ortam da başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmek için işletmelerin maliyeti düşürerek, ürün ve süreçleri yenileyerek ve kaliteyi, üretkenliği ve pazara sunma hızını artırarak performanslarını sürekli olarak iyileştirmeleri gerekmektedir. Rekabetçi bir avantaj konumu elde etmek ve rakiplere göre işletme performansını artırmak özellikle işletmenin amaçlarına ulaşmak için çabalamaları gereken temel hedeflerdir (Muogbo, 2013:24-32).

Performans, başarıyı ve istenilen sonucun elde edilmesini sağlayan güç ve yetenek olarak tanımlanmaktadır. Performans işletmeyi amaçlarına taşıyan planlanmış bir etkinliğin sonuçlarının nitel ve nicel olarak tanımlanmasıdır. Bir diğer ifadeyle, belirli bir zaman dilimi sonucunda işletmenin oluşturduğu çıktılar ya da sonuçlardır. İşletme performansı işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilir (Yıldız, 2010:179-193).

İşletme performansı kavramları genellikle verimlilik veya etkililik üzerine odaklanır. İşletmeler ayakta kalabilmek ve kar elde edebilmek için gereğinden daha fazla performans değerlendirmeye odaklanmaktadır. Bunun için, brüt kar marjları, net marjlar, yatırım getirisi ve göreceli karlar genelde performans değerlendirmede nihai sonuç olarak kullanılmaktadır. Ancak, etkinliğe odaklanan veya bu etkinliği içeren işletme performans tanımları da mevcuttur. Örneğin, müşterilere sunulan değer, satış düzeyi, satış artış düzeyi, pazar payı, göreceli pazar payı, kapasite kullanımı veya fiyat

primi işletme performansını temsil eden etkinliğe yönelik kavramlardır (Sandvik ve Sandvik, 2003:355-376).

Farklı ampirik çalışmalarda işletme performansının tanımı ve ölçümü değişiklik göstermektedir. Araştırmacılar, çalışma performansı da dahil olmak üzere ampirik çalışmada hedefe göre farklı performans seviyelerini ve kavramlarını seçmiştir. Bunlar; finansal performans, uluslararası performans, ihracat performansı, uzun vadeli performans, yeni ürün performansı ve yenilik performansıdır (Liu ve Fu, 2001:109-115).

Performans hem öznel hem de nesnel yöntemlerle değerlendirilebilir. İşletme performansı çalışmalarında genel olarak 3 tür gösterge belirlenmiştir: finansal veya finansal olmayan göstergelerle ifade edilen büyüme, kârlılık ve pazar payı. Performans ölçümünün finansal göstergeleri, özellikle değişen rekabet ortamında yetersiz bilgi olması durumunda boşluğu doldurmak için finansal olmayan performans dikkate alınmalıdır (Dess ve Robinson, 1984:265-273). İşletme performansı ile ilgili tanımlamalar aşağıdaki Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4: İşletme Performansı Açıklamaları**

Kaynaklar	Açıklamalar
Seashore ve Yuchman (1967)	Bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için gereken değerli ve kıt kaynakları elde etmede çevreden yararlanma yeteneğidir.
Flynn ve diğ. (1995), Ho ve diğ. (2001), Rahman ve Bullock (2005), Abdullah ve diğ. (2008)	İşletme performans, birincisi somut faktörler (teknik faktörler) süreç akışı yönetimi, ürün tasarım süreci ve istatistikleri kontrol/geri bildirim, internet teknolojileri ilkeleri ve sürekli geliştirme iken ikinci olarak da soyut faktörler (insan faktörleri), müşteri ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, eğitim ve öğretim, iş gücü taahhüdü, ekip çalışması ve üst yönetim desteğini içeren iki boyutlu bir yapıdır.
Akal (1996)	Örgütsel amaçlara ulaşılması için sarf edilen bütün çabaların amaca uygunluğunun değerlendirilmesidir.
Lusthaus ve Adrien (1998)	İşletme performansı zorlu iş ortamında örgütün hayatta kalmasını belirleyen performanstır.
Combs ve diğ. (2005), Gupta ve Wales (2017)	İşletme performansı, işletmelerin rakipleri karşısında durumunun zaman içinde nasıl geliştiğinin bir göstergesidir.
Demir ve Okan (2006)	İşletmenin nerede olduğunun önceden belirlenmiş olan amaçları ne ölçüde başarıldığının ve en önemli rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir.

Altinoğlu ve Doğan (2014), Dulkadir (2015)	Belirli bir dđnem sonunda elde edilen çıktı/sonucuna gđre işletme amacının ya da gđrevinin yerine getirilme derecesidir.
---	--

**Kaynak:** Kasap, (2019:50).

İşletme performansı, ampirik araştırmaların önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Araştırmacılar, yapı, strateji ve planlama gibi örgütsel bileşenleri araştırırken işletmelerin performanslarını sık sık dikkate almaktadır. Objektif işletme performans değerlendirmesinin erişilebilirliğine ilişkin kısıtlamalar göz önüne alındığında, algısal performans yöntemleri kullanılmaktadır. Çalışmalarda objektif ve algısal ölçümler arasında yüksek korelasyon bulunmuş ve bu iki ölçüm arasında geçerlilik olduğunu göstermiştir (Dess ve Robinson, 1984:265-273; Venkatraman ve Ramanujam, 1986:801-814).

İkinci bölümde örgütsel yetenekler ve işletme performansı detaylı bir şekilde incelendikten sonra nci bölümde Antalya ilindeki imalat işletmelerinde gerçekleştirilen araştımda elde edilen bulgular ve analiz sonuçları incelencek ve araştırma sonuç ve öneriler kısmı ile sonuçlandırılacaktır.



### 3. BÖLÜM

#### ANTALYA İLİ İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

##### 3.1 Antalya İmalat İşletmelerinin Genel Durumu

Dünyanın önde gelen turizm merkezlerinden birisi olan Antalya'nın ekonomisi özellikle tarım, turizm ve ticaret sektörlerine dayalıdır. İnşaat, sağlık, sanayi, hayvancılık ve madencilik gibi sektörlerde de iş faaliyetleri mevcuttur. Antalya zaman içerisinde küçük bir tarım ve ticaret şehri olmaktan çıkmış, dünya çapında bir turizm ili kimliğine bürünmüştür.

Son dönemde sanayi ve inşaat faaliyetlerindeki gelişmelerle de önemli bir ivme kazanmıştır. Özellikle katma değeri yüksek, teknoloji yoğun, yoğun ve çevreye duyarlı bir sanayi büyüme stratejisi, son derece önem taşımaktadır. Sanayide böyle bir yoğunlaşma, ticaret, turizm, tarım ve taşımacılık sektörü başta olmak üzere olmak üzere pek çok sektörde çarpan etkisi olacaktır.

Antalya, Türkiye'nin gelişmişlik düzeyine göre üst sıralarda yer almasına rağmen sanayi alanında Türkiye ortalamasının altında kalmaktadır. Bunun temel nedeni olarak Antalya'da turizmin ve tarımın ön planda olmasıdır. 2016 yılında sanayi sektöründe ilk 500'de 3, ikinci 500'de 3 işletme bulunmaktadır (Sanayi Durum Raporu, 2017:95).

Antalya Organize Sanayi Bölgesi gıda, tekstil, ahşap, mobilya, kâğıt, ambalaj, gübre, tarım, kimya, plastik, poly akrilik, makine, metal, enerji ve inşaat, yapı sektörlerinde faaliyet göstermekte olup, Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde toplam istihdam sayısı 11.079 kişidir (Antalya İli Yatırım Alanları Vizyon Raporu, 2017:54). Antalya'da çalışan sayısı artışı büyük ölçüde bölgesel faktörlere bağlı olan sektörler ana metal sanayi, makine ve ekipman imalatı, kauçuk ve plastik ürünler imalatı, ağaç ürünleri imalatı ile içecek imalatıdır (Bölge Planı, 2014:84).

## **3.2 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları**

### **3.2.1 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada Antalya ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde dinamik yetenekler ve örgütsel yeteneklerin işletme performansına olan etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda imalat işletmelerinin rekabetçi avantaj elde etmesi için yol haritası oluşturularak gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler sunmak hedeflenmiştir.

### **3.2.2 Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın ana kütlesi Antalya ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerine bağlı olarak gerçekleştirilmiştir.

### **3.2.3 Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın çeşitli kısıtlar altında gerçekleştirildiği unutulmamalıdır. En önemli kısıtını ise zaman, fiziki ve ekonomik kaynak yetersizliği çalışmanın kısıt'ını oluşturmaktadır.

## **3.3. Araştırmanın Metodolojisi**

### **3.3.1 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, gözetim araştırmalarının en önemli aracı olup, cevaplayıcılardan bilgi toplamak için biçimlendirilmiş veri formudur. Anket yöntemi veri toplamada en çok yararlanılan yöntemlerden biridir (Nakip ve Yaraş, 2016:145; Gegez, 2010:80).

Hazırlanan anket formunda üç grup soru yer almaktadır. İlk olarak demografik sorular, ikincisi örgütsel yetenekleri belirlemeye yönelik sorular ve üçüncü grupta ise dinamik yetenekler ve işletme performansını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anket formunda 5'li Likert ölçeği kullanılarak ifadeler ölçülmüştür. İfadelerin ölçülmesinde, (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur.

### 3.3.2 Örnekleme Süreci

Çalışmanın ana kütesini Antalya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Organize sanayi bölgesinde bulunan imalat işletmelerinin toplam sayısı 328'dir. İlk önce işletmelerle ön görüşme yapılarak tez çalışması anlatılmış ve çalışmaya katılmayı kabul eden 180 imalat işletmesiyle yüz yüze görüşme yöntemi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma Ekim 2018-Ocak 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir.

### 3.3.3 Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce uluslararası yazında sıkça kullanılan ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

#### A. Dinamik Yetenekler Ölçeği

Dinamik yetenekler boyutunu oluşturan alt boyutlar; çeviklik, ağ yetenekleri, ar-ge yetenekleri ve pazar yönlülük boyutlarıdır. Toplamda 17 sorudan oluşmaktadır. Ar-Ge yetenekleri ölçeği Danneels'in (2008) yılında yaptığı çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Ağ (network) yetenekleri ölçeği Ritter ve arkadaşlarının (2002) yılında yaptıkları çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Çevikliği ölçmek için Nasution ve Mavondo (2008) ve Danneels'in (2008) yılında yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Pazar yönlülük ölçeği ise, Narver ve Slater (1990) yaptıkları çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 5'de, dinamik yetenekleri ölçmeye yönelik oluşturulan sorular gösterilmektedir.

**Tablo 5: Dinamik Yetenekleri Ölçmede Kullanılan Sorular ve Kodları**

Değişkenler	Kod
<b>Çeviklik</b>	<b>ÇE</b>
İşletme ortak yetenekleri kendine katmak için isteklidir	ÇE1
İşletme yeni beceriler ve teknolojik yetenekleri öğrenmede hızlıdır	ÇE2
İşletme mevcut faaliyetleri ile ilgili yeni fırsatlar arar	ÇE3
İşletme çok fazla isteğe bağlı mali kaynaklara sahiptir	ÇE4
<b>Ar-Ge Yetenekleri</b>	<b>AR-GE</b>
İşletme yeni tip üretim süreçlerini belirlemede başarılıdır	ARGE1
İşletme umut verici yeni teknolojileri belirlemede yeteneklidir	ARGE2
İşletme yenilikçi üretim tesisleri ve süreçleri kurmada yeteneklidir	ARGE3
İşletme işe aşına olmayan teknik alanlarda mühendisleri işe almaz	ARGE4

İşletme yeni teknolojilerin uygulanabilirliğini değerlendirmede yeteneklidir	ARGE5
<b>Ağ (Network) Yetenekleri</b>	<b>NEY</b>
İşletme potansiyel teknik ortaklıkları belirlemek için uzman teknik dergilerde işletme reklamlarını takip eder	NEY1
İşletme endüstriyel fuarları ve sergileri potansiyel teknik ortakları belirlemek için ziyaret eder	NEY2
İş ortakları sürekli fırsatlar ararlar	NEY3
<b>Pazar Yönlülük Yeteneği</b>	<b>PY</b>
İşletmenin temel hedefi müşteri memnuniyetidir	PY1
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır	PY2
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz	PY3
Rakiplerin stratejisi ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız	PY4
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır	PY5

## B. Örgütsel Yetenekler Ölçeği

Örgütsel yetenekleri oluşturan alt boyutlar; üretim yetenekleri, yönetim yetenekleri, öğrenme yetenekleri, teknolojik yetenekler ve pazarlama yetenekleri olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Üretim yeteneği ölçeği, Gröbler ve Grübner'in (2006) yılında yaptıkları çalışmadan ve Li'nin (2000) yaptığı çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Yönetim yeteneği ölçeği, Carmeli ve Tishler'in (2004) yılında yaptıkları çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur. Öğrenme yetenekleri Calantone ve arkadaşlarının (2002) yılında yaptıkları çalışmadan, teknolojik yetenekler, Wang ve arkadaşlarının (2004) yılında ve Ruhs ve arkadaşlarının (2007) yılında yaptıkları çalışmaya bağlı olarak oluşturulmuş ve son olarak pazarlama yetenekleri ise, Vorhies ve arkadaşlarının (1999) yılında yaptıkları çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur. Aşağıdaki Tablo 6'da örgütsel yetenekleri ölçmede kullanılan sorular gösterilmektedir.

**Tablo 6: Örgütsel Yetenekleri Ölçmede Kullanılan Sorular ve Kodları**

Değişkenler	Kod
<b>Üretim Yetenekleri</b>	<b>ÜRY</b>
Ürün çeşitliliğini sağlamada yetenekliyiz	URY1
Hızlı teslimat sağlamada yetenekliyiz	URY2
Üretim maliyetlerini en aza indirme yeteneğine sahibiz	URY3
<b>Yönetim Yeteneği</b>	<b>YÖY</b>
Performanslarını artırmak için çalışanları motive etme yeteneğine sahibiz	YOY1
Müşteriler, rakipler, tedarik zinciri üyeleri ve yetkililerle görüşmede sosyal ağları yönetme yeteneğine sahibiz	YOY2
Örgütsel performansı kontrol etme yeteneğine sahibiz	YOY3
<b>Öğrenme Yetenekleri</b>	<b>ÖĞY</b>
Çalışanlar örgütsel başarı artıran orijinal fikirlere katkıda bulunmaya teşvik edilir	ÖĞY1
İşletmemiz açık fikirliliğe yüksek değer verir	ÖĞY2
İş yapma şeklimiz hakkında yapılan eleştirileri paylaşıyoruz	ÖĞY3

<b>Teknolojik Yetenekler</b>	<b>TEY</b>
İşletme teknoloji sektöründe yenilik yapmada lideriz	TEY1
İşletme her zaman ar-ge faaliyetlerine görece daha fazla yatırım yapmaktadır	TEY2
Biz bulunduğumuz sektörün liderlerinden biri olma yeteneğine ve teknolojik standartları yükseltme yeteneğine sahibiz	TEY3
<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	<b>PAY</b>
Pazarlama araştırması yeteneklerimiz rakiplerden daha yeni müşteriler bulmamıza yardımcı olur	PAY1
Fiyatlandırma yaklaşımımız rekabetimizde etkilidir	PAY2
Ürün\hizmet geliştirmemiz pazarda bize avantaj sağlamaktadır	PAY3
Distribütörlerle ilişkilerimiz rakiplerimizden daha iyidir	PAY4
Reklam tanıtım programımızın en hayati bileşenidir	PAY5
Satış promosyonlarımız rakiplerimizden daha iyidir	PAY6

### C. İşletme Performans Ölçeği

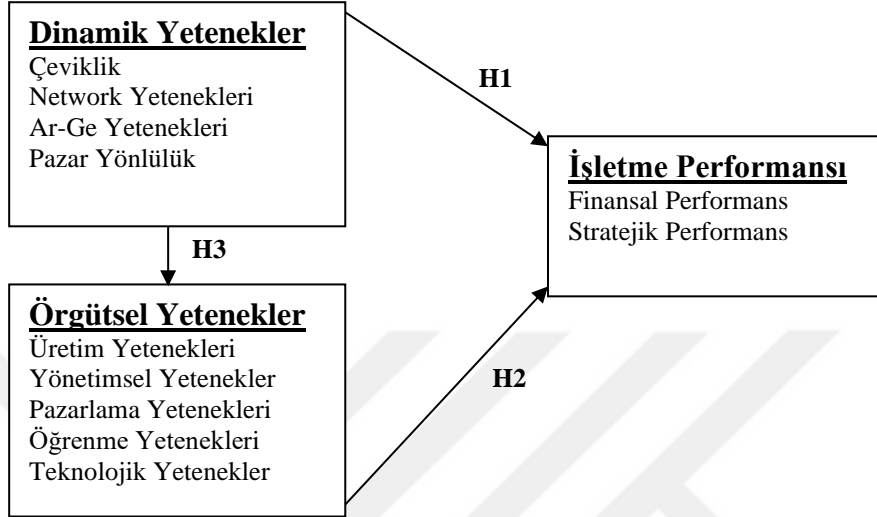
İşletme performansını oluşturan boyutlar; finansal performans ve stratejik performanstır. Toplam 8 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek, Vorhies ve Morgan'ın (2005), yılındaki çalışmadan ve Sarkar ve arkadaşlarının (2001), Cavusgil ve Zou (1994) yıllarında yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Tablo 7'de işletme performansını ölçmeğe yönelik sorular gösterilmektedir.

**Tablo 7: İşletme Performansını Ölçmede Kullanılan Sorular ve Kodları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Kod</b>
<b>Finansal Performans</b>	<b>FİP</b>
Karlılık	FİP1
Pazar faaliyetlerine ilişkin nakit akışı	FİP2
Brüt kar marjı	FİP3
Yatırımların geri dönüşümü	FİP4
<b>Stratejik Performans</b>	<b>STP</b>
İşletmenin değerinin artırılması	STP1
Stratejik hedeflerin başarısı	STP2
Uzun dönemli finansal hedeflerin başarısı	STP3
Genel müşteri memnuniyetinin başarısı	STP4

### 3.3.4 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmada oluşturulan araştırma modeli kuramsal çevreye bağlı olarak geliştirilmiş ve modele bağlı olarak 3 temel araştırma hipotezi oluşturulmuştur.



**Şekil 2: Araştırma Teorik Modeli**

Araştırma modeli doğrultusunda 3 hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler aşağıda gösterilmiştir;

**H1:** Dinamik yetenekler işletme performansını pozitif yönde etkiler

**H2:** Örgütsel yetenekler işletme performansını pozitif yönde etkiler

**H3:** Dinamik yetenekler örgütsel yetenekleri pozitif yönde etkiler

### 3.4 Bulguların Değerlendirilmesi

#### 3.4.1 Tanımlayıcı Analizler

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde frekans, ortalama ve standart sapmalar SPSS 21.0 istatistikî paket programından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir.

##### 3.4.1.1. Demografik Özellikler

Çalışmaya katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler		F	%
Cinsiyet	Kadın	51	28,3
	Erkek	129	71,7
Yaş	18-24	13	7,2
	25-34	66	36,7
	35-44	61	33,9
	45-54	30	16,7
	55-64	8	4,4
	65 ve üzeri	2	1,1
Eğitim	Lise	32	17,8
	Yüksek Okul	11	6,1
	Üniversite	109	60,6
	Yüksek Lisans	26	14,4
	Doktora	2	1,1
Çalışma Süresi	1 yıldan az	1	0,6
	1-5	88	48,9
	6-10	43	23,9
	11-20	35	19,4
	21-30	11	6,1
	31 ve üstü	2	1,1
İş Yerindeki Pozisyonu	İş sahibi/Ortağı	3	1,7
	Üst Düzey Yönetici	35	19,4
	Orta Düzey Yönetici	142	78,9
Çalışılan Departman	Üretim	57	31,7
	Muhasebe	26	14,5
	Personel	5	2,8
	Satış Pazarlama	74	41,0
	Diğer (İKY, Kalite, Ürün geliştirme, İhracat vb. gibi)	18	10,0

Ankete katılanların demografik özelliklerine bakıldığında, %72’si erkek ve %28’i kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş durumlarına ise, %7’si 18-24, %37’si 25-34, %34’ü 35-44, %17’si 45-54, %4’ü 55-64 ve %1’i 65 ve üstü katılımcılardan oluşmaktadır.

Eğitim durumlarına bakıldığında ise; %18'i lise mezunu, %6'sı yüksekokul, %61'i üniversite, %14'ü yüksek lisans ve %1'i doktora eğitimini aldığı görülmüştür.

Çalışma sürelerine bakıldığında; %0.6'sı 1 yıldan az, %49'u 1-5 yıl, %24'ü 6-10 yıl, %19'u 11-20 yıl, %6'sı 21-30 yıl ve %1'i 31 yıl ve üstü yıl işletmede çalıştığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında; %1,7'si iş sahibi/ortağı, %19'u üst düzey yönetici ve %79'unda orta düzey yöneticilerin olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları departmana bakıldığında ise, %32'si üretim, %14'ü muhasebe, %3'ü personel, %41', satış pazarlama ve %10'u da diğer (İKY, Kalite, Ürün geliştirme, İhracat vb. gibi) birimlerde çalıştıkları görülmektedir.

### 3.4.1.2 İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı

Çalışmaya katılan imalat işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörler bakımında dağılımları aşağıdaki Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler**

Sektör	F	%
Gıda/İçecek	31	17,2
Büro/Elek. Mak. Chz	4	2,2
Taşa Toprağa Dayalı	11	6,1
Ana Metal	11	6,1
Giyim/Tekstil/Deri	25	13,9
Ağaç/Kağıt/Basım	11	6,1
İlaç/Tıbbi Chz	2	1,1
Diğer Metal	10	5,6
Mobilya	9	5,0
Kimya/Petrol/Lastik	18	10,0
Otomotiv	9	5,0
Mak. Tech./Metal Eşya	22	12,2
Diğer (Plastik, Bilgisayar, Tarım ürünleri, Metal Olmayan Diğer Mineral, Alüminyum, Askeri, Vb. gibi)	17	9,4
<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Ankete katılan işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörler bakımında ise, %17,2'si, gıda/içecek, %2,2'si büro/elektrik makine ve cihazları, %6'sı taşa toprağa dayalı, %6'sı ana metal, %14'ü giyim/tekstil/deri sanayi, %6'sı ağaç/kağıt/basım, %1,



ilaç/tıbbi cihaz, %6'sı diğer metal sanayi, %5', mobilya, %10'u kimya/petrol/lastik, %5'i otomotiv, %12'si makine teçhizat/metal eşya ve %9'u diğer (plastik, bilgisayar, tarım ürünleri, metal olmayan diğer mineral, alüminyum, askeri, vb. gibi) sektörlerden oluştuğu görülmektedir.

### 3.4.1.3 Cevaplayıcıların Kullanılan Ölçeklere Yönelik Algı Tutumları

Cevaplayıcıların dinamik yetenekler, örgütsel yetenekler ve performans ölçeklerine yönelik tutum ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiş ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 10: Dinamik Yetenekler Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
<b>Çeviklik</b>		
<b>İşletme ortak yetenekleri kendine katmak için isteklidir</b>	<b>4,36</b>	<b>,607</b>
İşletme yeni beceriler ve teknolojik yetenekleri öğrenmede hızlıdır	4,26	,609
İşletme mevcut faaliyetleri ile ilgili yeni fırsatlar arar	4,21	,634
İşletme çok fazla isteğe bağlı mali kaynaklara sahiptir	4,35	,729
<b>Ar-Ge Yetenekleri</b>		
İşletme yeni tip üretim süreçlerini belirlemede başarılıdır	4,24	,705
İşletme umut verici yeni teknolojileri belirlemede yeteneklidir	4,17	,760
İşletme yenilikçi üretim tesisleri ve süreçleri kurmada yeteneklidir	4,10	,655
İşletme işe aşina olmayan teknik alanlarda mühendisleri işe almaz	4,25	,672
<b>İşletme yeni teknolojilerin uygulanabilirliğini değerlendirmede yeteneklidir</b>	<b>4,47</b>	<b>,564</b>
<b>Network Yetenekleri</b>		
İşletme potansiyel teknik ortaklıkları belirlemek için uzman teknik dergilerde işletme reklamlarını takip eder	4,22	,798
Etkili bir şekilde çalışanlar iş ortakları ile ilgili olarak yetki verebilmek için eğitilir	4,26	,628
<b>Açıkçası işletmede her iş ilişkisi için çalışanlara sorumluluk verilir</b>	<b>4,54</b>	<b>,542</b>
<b>Pazar Yönlülük Yeteneği</b>		
<b>İşletmenin temel hedefi müşteri memnuniyetidir</b>	<b>4,50</b>	<b>,647</b>
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır	4,12	,743
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz	4,17	,608
Rakiplerin stratejisi ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız	4,41	,683
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır	4,37	,702

Ankete katılanların dinamik yetenekler ölçeğinin ortalamasına bakıldığında, 4,36 ortalama ile “İşletme ortak yetenekleri kendine katmak için isteklidir”, ar-ge yeteneklerine bakıldığında 4,47 ile “İşletme yeni teknolojilerin uygulanabilirliğini değerlendirmede yeteneklidir”, network yeteneklerine bakıldığında, 4,54 ile “Açıkçası işletmede her iş ilişkisi için çalışanlara sorumluluk verilir” ve son olarak Pazar yönlülük boyutuna bakıldığında, 4,50 ile “İşletmenin temel hedefi müşteri memnuniyetidir” ifadesinin ön plana çıktığı görülmüştür.

**Tablo 11: Örgütsel Yetenekler Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
<b>Üretim Yetenekleri</b>		
Ürün çeşitliliğini sağlamada yetenekliyiz	4,22	,586
Hızlı teslimat sağlamada yetenekliyiz	4,28	,554
<b>Talepte oluşacak değişiklikleri karşılamada yetenekliyiz</b>	<b>4,50</b>	<b>,629</b>
<b>Yönetim Yeteneği</b>		
Performanslarını artırmak için çalışanları motive etme yeteneğine sahibiz	3,58	1,05
Müşteriler, rakipler, tedarik zinciri üyeleri ve yetkililerle görüşmede sosyal ağları yönetme yeteneğine sahibiz	3,93	,661
<b>Örgütsel performansı kontrol etme yeteneğine sahibiz</b>	<b>4,39</b>	<b>,584</b>
<b>Öğrenme Yetenekleri</b>		
<b>Çalışanlar örgütsel başarı artıran orijinal fikirlere katkıda bulunmaya teşvik edilir</b>	<b>4,30</b>	<b>,608</b>
İşletmemiz açık fikirliliğe yüksek değer verir	4,19	,608
İş yapma şeklimiz hakkında yapılan eleştirileri paylaşıyoruz	3,83	,743
<b>Teknolojik Yetenekler</b>		
İşletme teknoloji sektöründe yenilik yapmada lideriz	3,81	,753
İşletme her zaman ar-ge faaliyetlerine görece daha fazla yatırım yapmaktadır	4,12	,607
<b>Biz bulunduğumuz sektörün liderlerinden biri olma yeteneğine ve teknolojik standartları yükseltme yeteneğine sahibiz</b>	<b>4,27</b>	<b>,530</b>
<b>Pazarlama Yetenekleri</b>		
<b>Pazarlama araştırması yeteneklerimiz rakiplerden daha yeni müşteriler bulmamıza yardımcı olur</b>	<b>4,55</b>	<b>,710</b>
Fiyatlandırma yaklaşımımız rekabetimizde etkilidir	4,08	,620
Ürün\hizmet geliştirmemiz pazarda bize avantaj sağlamaktadır	3,29	1,15
Distribütörlerle ilişkilerimiz rakiplerimizden daha iyidir	4,43	,665
Reklam tanıtım programımızın en hayati bileşenidir	4,28	,669
Satış promosyonlarımız rakiplerimizden daha iyidir	3,21	1,23

Ankete katılanların üretim yetenekleri boyutuna ilişkin ortalamalara bakıldığında, 4,50 “Talepte oluşacak değişiklikleri karşılamada yetenekliyiz”, yönetim yetenekleri boyutu incelendiğinde, 4,39 ortalama ile “Örgütsel performansı kontrol etme yeteneğine sahibiz”, teknolojik yetenekle ilgili olarak da, 4,27 ortalama ile “Biz bulunduğumuz sektörün liderlerinden biri olma yeteneğine ve teknolojik standartları yükseltme yeteneğine sahibiz” ve pazarlama yetenekleri boyutunda ise, 4,55 ortalama ile “Pazarlama araştırması yeteneklerimiz rakiplerden daha yeni müşteriler bulmamıza yardımcı olur” ifadelerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

**Tablo 12: İşletme Performansı Ölçeğine Yönelik Algı Ortalamaları**

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
<b>Finansal Performans</b>		
<b>Karlılık</b>	<b>4,10</b>	<b>,518</b>
Pazar faaliyetlerine ilişkin nakit akışı	3,60	,849
Brüt kar marjı	4,06	,702
Yatırımların geri dönüşümü	4,09	,640
<b>Stratejik Performans</b>		
İşletmenin değerinin artırılması	4,30	,611
<b>Stratejik hedeflerin başarısı</b>	<b>4,55</b>	<b>,552</b>
Uzun dönemli finansal hedeflerin başarısı	3,41	1,10
Genel müşteri memnuniyetinin başarısı	4,15	,683

İşletme performans ölçeğine ilişkin ortalamalara bakıldığında ise, finansal performans boyutunda 4,10 ortalama “*karlılık*” ifadesi ön plana çıktığı görülmüş ve stratejik performans boyutunda ise, 4.55 ortalama ile “*Stratejik hedeflerin başarısı*”, ifadesi ön plana çıktığı görülmüştür.

### 3.4.2 Verilerin Analizi

#### 3.4.2.1 Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi

Bu tez çalışmasında dinamik yeteneklerin örgütsel yetenekler ve işletme performansı üzerindeki olası etkileri araştırılmıştır. Çalışmada oluşturulan hipotezleri test etmek için kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır.

İskandinav ekonometricisi ve istatistikçisi Herman Wold, 1960'larda, 1970'lerde ve 1980'lerde yol diyagramlarında birbirine bağlanmış gözlemlenmemiş varlıkları yansıtan yüksek boyutlu verileri analiz etmek için kısmi en küçük kareler yöntemini (Partial Least Squares -PLS) geliştirmiştir (Dijkstra ve Henseler, 2015:10-23).

Kısmi en küçük kareler yol modellemesi bileşik tabanlı yol modellerini tahmin etmek için varyansa dayalı bir yöntemdir. PLS muhasebe, aile işletmeleri, yönetim bilgi sistemleri, pazarlama, stratejik yönetim ve turizm gibi çeşitli disiplinlerde kullanımı hızla artmaktadır (Carrion vd. 2016:4545-4551). PLS yapılar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini tahmin etmek için çok değişkenli bir istatistiki tekniktir (Henseler vd. 2016:405-431).

PLS'nin temeli kanonik korelasyon analizinin yanı sıra temel bileşenler faktör analizini kullanan ve genişleten alternatif en küçük kareler algoritmasıdır. PLS yol modellemesi yapı ölçümü için hem faktör analizini hem de kompozit modelleri analiz eden özyinelemeli ve özyineleyemeyen yapısal modelleri tahmin edebilen ve model uyumu testlerini gerçekleştiren bir yapısal eşitlik yöntemi olarak tanımlanmaktadır. PLS iki lineer denklem kümesi ile tanımlanır: ölçüm modeli (dış modelde denir) ve yapısal model (iç modelde denir). Ölçüm modeli bir yapı ile gözlenen göstergeler arasındaki ilişkileri ve yapısal modelde yapılar arasındaki ilişkileri belirtir (Henseler vd. 2016:2-20).

### 3.4.3 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Tez çalışmasında kuramsal çerçeveye bağlı olarak oluşturulan araştırma modeli belirlendikten sonra PLS için önerilen iki lineer modelden biri olan ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bunun içinde ilk olarak;

a) İç Tutarlılık: Bileşik güvenilirlik kriteri yapının içsel tutarlılığının değerlendirilmesine izin vermektedir. Bileşik güvenilirliğin 0,70 ve daha yüksek bir değere sahip olmalıdır. Bileşik güvenilirlik sadece yansıtıcı ölçüm modeliyle ilgilidir ve yakınsaklık geçerlilik testi olan Cronbach alfabaya tercih edilen bir alternatiftir (Avkiran, 2018:7; Garson, 2016:63).

b) Faktör Yükleri: Ölçüm yükleri, faktörleri gösterge değişkenlerine bağlayan standartlaştırılmış yol ağırlıklarıdır. PLS’de veriler otomatik olarak standartlaştırıldığı için yükler 0 ile 1 arasında değişmektedir. Genel olarak yükler büyüdükçe ölçüm modeli daha güçlü ve daha güvenilir olur. Genel olarak uygun bir yansıtıcı model için yol yüklerinin 0,70’in üzerinde olması gerekir (Garson, 2016:60; Hair vd.,2014:103).

c) Gösterge Güvenirliği: Gösterge güvenirliği için 0,70’den büyük dış yükler istenmektedir. Bu standardize edilmiş dış yüklerin karesi birlikteliği temsil eder ve dış yükler 0,40’dan düşükse yansıtıcı gösterge silinmelidir (Hair, vd. 2011:139-151; Hulland, 1999:195-204).

d) Yakınsaklık Geçerliliği: Yakınsaklık geçerliliğini kontrol etmek için her bir gizil değişkenin Average Variance Extracted (AVE) ortalama varyans değerine bakılarak değerlendirilir. AVE’nin 0,50’den büyük olması tercih edilir. AVE yansıtıcı bir modeldeki her bir faktör için gizli faktör için ortalama birlikteliği yansıtır (Wong, 2013:1-32; Avkiran, 2018:8; Garson, 2016:65).

e) Diskriminant Geçerliliği (Ayırt Edici Geçerlilik): Fornell ve Lacker (1981) de her gizil değişkendeki AVE’nin karekökünün değeri, gizil değişkenler arasındaki korelasyon değerinden büyükse ayırt edici geçerlilik sağlanmış olmaktadır. Çapraz yüklemeleri kontrol ederken tüm göstergeler ilişkili yapılara en yüksek düzeyde

yüklenmelidir (Fornell ve Lacker, 1981: 39-50; Wong, 2013:1-32; Avkiran, 2018:8; Garson, 2016:67).

f) Yansıtıcı Modellerde Çoklu Doğrusallık (Multicollinearity): Eşdoğrusallık kritik seviyelerin üzerine çıktığında standart hatalar ve dolayısıyla değişkenleri yükseltir. İki veya daha fazla bağımsız değişken yüksek düzeyde karşılıklı ilişkide çoklu doğrusallık olduğu söylenir. Bunun için varyans enflasyon faktörü (Variance Inflation Factor-VIF) değeri hesaplanır. VIF değerinin 5'ten düşük ve tolerans değerinin 0,20'den yüksek olması gerekir (Wong, 2013:1-32; Avkiran, 2018:9; Garson, 2016:71; Hair, vd. 2011:139-152). Aşağıdaki Tablo 13'de ölçüm modeline ait geçerlilik ve güvenilirlik değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 13: Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri**

Gizil Değişkeler	Göstergeler	Gösterge Yükleri	Gösterge Güvenirliği	Bileşik Güvenirlik	Cronbach Alfa (a)	AVE
Dinamik Yetenekler	CE1	0,89	0,79	0,93	0,92	0,82
	CE2	0,85	0,72			
	CE3	0,89	0,79			
	CE4	0,88	0,77			
	ARGE1	0,95	0,91			
	ARGE2	0,90	0,81			
	ARGE3	0,95	0,91			
	ARGE4	0,93	0,86			
	ARGE5	0,94	0,88			
	NEY1	0,93	0,86			
	NEY2	0,90	0,81			
	NEY3	0,95	0,91			
	PY1	0,90	0,81			
	PY2	0,88	0,77			
	PY3	0,85	0,76			
PY4	0,89	0,79				
PY5	0,95	0,91				
Örgütsel Yetenekler	URY1	0,95	0,90	0,93	0,92	0,80
	URY2	0,92	0,85			
	URY3	0,89	0,79			
	YOY1	0,95	0,91			
	YOY2	0,96	0,92			
	YOY3	0,88	0,77			
	OGY1	0,90	0,81			

	OGY2	0,91	0,83			
	OGY3	0,90	0,81			
	TEY1	0,88	0,77			
	TEY2	0,91	0,83			
	TEY3	0,90	0,81			
	PAY1	0,90	0,81			
	PAY2	0,89	0,79			
	PAY3	0,84	0,71			
	PAY4	0,88	0,77			
	PAY5	0,92	0,85			
	PAY6	0,90	0,81			
İşletme Performansı	FIP1	0,94	0,88	0,90	0,87	0,87
	FIP2	0,90	0,81			
	FIP3	0,96	0,92			
	FIP4	0,91	0,82			
	STP1	0,94	0,88			
	STP2	0,96	0,92			
	STP3	0,89	0,79			
	STP4	0,89	0,79			

Tablo 13’de geçerlilik ve güvenilirlik değerleri incelendiğinde, gösterge yüklerinin bütün değişkenlerde 0,70 değerinin üzerinde olduğu görülmüş ve Garson (2016:60) da belirttiği 0,70 eşik değerini sağlamıştır. İkinci olarak, gösterge güvenilirlik değerleri bakımından incelenmiştir. Bunun için gösterge yüklerinin karesi alınmış ve bütün değişkenlerde 0.70 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Hulland (1999) da 0,40 ile 0,70 değerleri arasında olmasının kabul edilebilir olduğunu ancak 0,70 veya daha yüksek bir değer tercih edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bütün değişkenler 0,70 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür.

Üçüncü olarak, bileşik güvenilirlik değerlerine (Composite Reliability-CR) ve yakınsaklık değerleri incelenmiştir. Bagozzi ve Yi, (1988) ve Wong (2013) belirttiği gibi bileşik güvenilirlik değerlerinin 0,70 ve üzerinde olması gerektiği belirtilmiştir. Çalışmada bütün yapıların 0,70 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm yapılarda alfa değerlerinin de 0,70 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Fornell ve Lacker (1981) ve Bagozzi ve Yi, (1988) belirttiği gibi yakınsak geçerliliği Average Variance Extracted (AVE) değerinin 0,50 den yüksek olması gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışmada tüm yapılarda AVE değerinin 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Tüm açıklamalar ve değerlendirmeler ışığında çalışmadaki değişkenlerin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Diskriminant geçerliliği için Fornel ve Lacker (1981) önerdiği gibi her bir yapının AVE değerinin karekökünün yapılar arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olması durumunda diskriminant geçerliliği sağlanmış olacaktır. Diskriminant geçerliliğine ait sonuçlar aşağıdaki Tablo 14'de gösterilmektedir.

**Tablo 14: Diskriminant Geçerliliği Sonuçları**

	<b>Dinamik Yetenekler</b>	<b>Örgütsel Yetenekler</b>	<b>İşletme Performansı</b>
<b>Dinamik Yetenekler</b>	<b>0,91</b>		
<b>Örgütsel Yetenekler</b>	0,75	<b>0,89</b>	
<b>İşletme Performansı</b>	0,70	0,77	<b>0,93</b>

**Not 1:** Diagonaller AVE'lerin karekökünü göstermektedir.

Tablo 14'de görüldüğü gibi AVE değerlerinin karekök değerleri hesaplanmış ve tabloya çapraz ve koyu olarak yerleştirilmiştir. Bu değerler yapılar arasındaki korelasyon değerlerinden daha fazla olduğu tespit edilmiş ve diskriminant geçerliliği sağlanmıştır.

Çalışmada yansıtıcı modellerde çoklu Doğrusallık (Multicollinearity) olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için varyans enflasyon faktörü (Variance Inflation Factor-VIF) değeri hesaplanmıştır. Yapılan çalışmalarda, VIF değerinin 5'ten düşük ve tolerans değerinin 0,20'den yüksek olması gerektiği belirtilmiştir (Avkiran, 2018:9; Garson, 2016:71; Hair, vd. 2011:139-152). Aşağıdaki Tablo 15'de VIF değerleri gösterilmektedir.



**Tablo 15: VIF Değerleri**

	Dinamik Yetenekler	Örgütsel Yetenekler	İşletme Performansı
Dinamik Yetenekler		1,687	1,884
Örgütsel Yetenekler			1,745

Tablo 15’de görüldüğü gibi VIF değerlerinin 5’ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Böylece modelde eş doğrusallık probleminin olmadığı görülmüştür.

### 3.4.4 Yapısal Model

Çalışmada ölçüm modeline ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamalarına geçilmiştir. Bunun için ilk önce anlamlı t değerlerine ve yol katsayılarına ulaşmak için Bootstrapping analizi yapılmıştır. Bootstrapping analizi için gerekli örneklem sayısı minimum 5000 olmalıdır (Hair vd. 2011: 145; Wong, 2013: 23). Aşağıdaki Tablo 16’da yol katsayıları ve t değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 16: Yol Katsayıları ve Hipotez Kabul/Red Durumları**

Yollar	B	t-İstatistiği*	Hipotez Kabul/Red
<b>H1:</b> Dinamik yetenekler ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,76	4,456 * * *	<b>Kabul</b>
<b>H2:</b> Örgütsel yetenekler ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,74	5,895 * * *	<b>Kabul</b>
<b>H3:</b> Dinamik yetenekler ile örgütsel yetenekler arasında pozitif bir ilişki vardır.	0,65	3,456 * * *	<b>Kabul</b>
<b>Not:</b> *iki kuyruklu t testi için kritik değerler: *1,65 (sig. %10); ** 1,96 (sig. %5); *** 2,58 (sig. %1) (Hair vd., 2011).			

Dinamik yetenek, işletme performansı üzerinde ( $\gamma_1=0,76$ ,  $t=4,456$ ,  $p=0,001$ ) doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu görülmüş ve dinamik yetenekler işletme performansındaki değişimin ( $R^2=0,77$ )'sini açıklamaktadır. Dolayısı ile oluşturulan *H1 hipotezi kabul edilmiştir*.

Örgütsel yetenekler, işletme performansı üzerinde ( $\gamma_2=0,74$ ,  $t=5,895$ ,  $p=0,001$ ) doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüş ve örgütsel yetenekler işletme performansında ki değişimin ( $R^2=0,77$ )'sini açıklamaktadır. Oluşturulan *H2 hipotezi kabul edilmiştir*.

Dinamik yetenekler, örgütsel yetenekler üzerinde ( $\gamma_3=0,65$ ,  $t=3,456$ ,  $p=0,001$ ) doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ve dinamik yetenekler örgütsel yeteneklerdeki değişimin ( $R^2=0,77$ )'sini açıklamaktadır. Oluşturulan *H3 hipotezi kabul edilmiştir*. Tablo 16 incelendiğinde yol katsayıları ve t-değerlerinin anlamlı olduğu ve oluşturulan 3 araştırma hipotezi kabul edilerek oluşturulan araştırma modeli doğrulanmıştır.

İkinci olarak, oluşturulan yapısal modeli değerlendirmek için  $R^2$  değerine yani determinasyon katsayısına bakılmıştır. Bu değer endojen yapının gerçek ve öngörülen değerler arasındaki kare korelasyonunu belirlemektedir. Bu katsayı dışsal gizil değişkenlerin, içsel gizil değişkenler üzerindeki bileşik etkilerini belirlemektedir. Hair ve diğ. (2017) yılında yaptığı çalışmada bu değerlerin 0,75, 0,50 ve 0,25 önemli, orta ve zayıf olarak belirlemiştir. Bu çalışmada, örgütsel yeteneklerin  $R^2$  değeri 0,78 ve işletme performansının  $R^2$  değeri 0,77 olarak tespit edilmiştir. Çalışmadaki  $R^2$  değerleri yüksek seviyededir.

Çalışmada üçüncü olarak, etki büyüklüğü bakımından değerlendirilmiş. Bunun için de etki büyüklüğü (effect sizes  $f^2$ ) değerlerine bakılmıştır. Hair ve diğ. (2017) de etki büyüklüğünü gizil değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü veya gücünü değerlendirdiğini ifade etmiş ve 0,02, 0,15 ve 0,35 sırasıyla küçük, orta ve büyük etkiyi ifade (Hair vd., 2017). Aşağıdaki Tablo 17'de etki ( $f^2$ ) değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 17: f<sup>2</sup> değerleri**

	f <sup>2</sup> *
Dinamik Yetenekler→İşletme Performansı	0,38
Örgütsel Yetenekler→İşletme Performansı	0,16
Dinamik Yetenekler→Örgütsel Yetenekler	0,20

**Not:** \*f<sup>2</sup> değeri etki düzeyleri: 0,02=küçük, 0,15=orta, 0,35=büyük

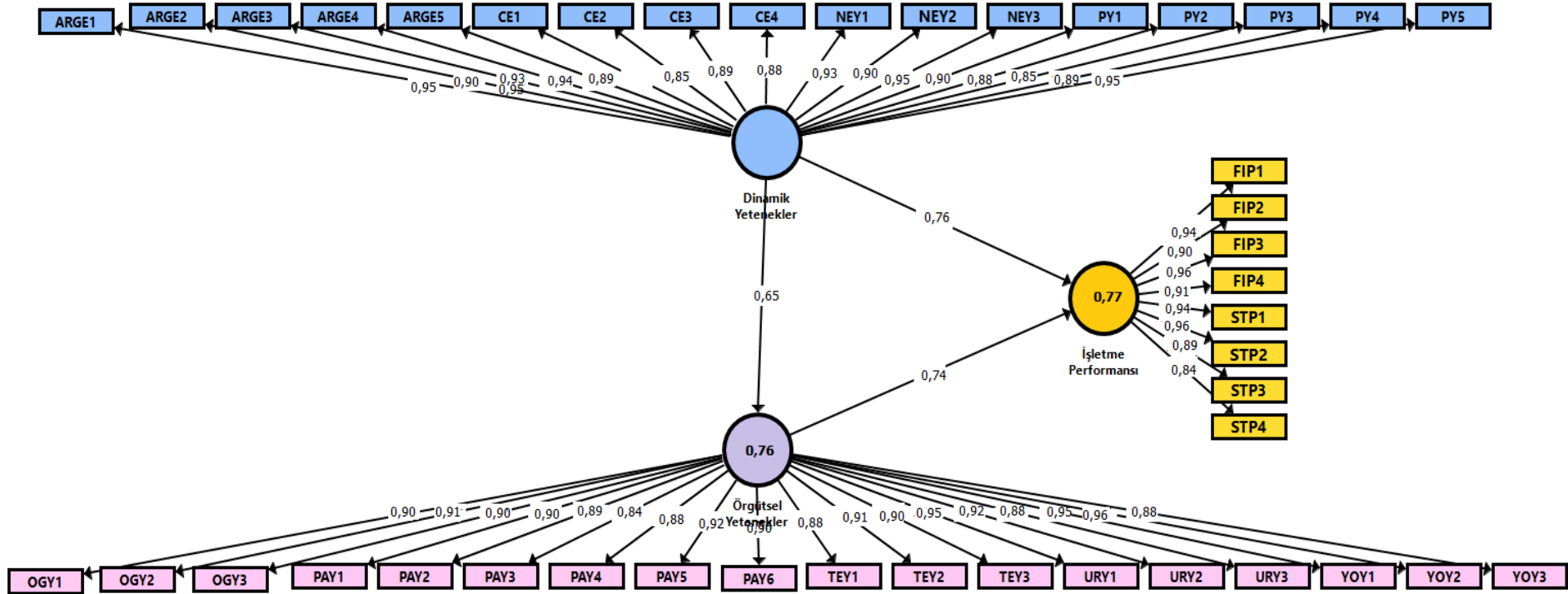
Tablo 17’de görüldüğü gibi f<sup>2</sup> etki değerleri orta ve büyük etki aralıklarında olduğu görülmüştür. Dördüncü ve son olarak, değişkenlerin, Stone-Geisser’in Q<sup>2</sup> değeri incelenmiştir. Bu değeri hesaplamak için Bindfolding yöntemi kullanılmış 5-10 arası bir çıkarma mesafesi önerilmiştir. Hair ve diğ. (2017) ve Wong (2013) de sıfırdan büyük Q<sup>2</sup> değerlerinin eksojen yapıların söz konusu endojen yapılar için öngörücü ilgi düzeyine sahip olduklarını belirtmişler ve 0,02, 0,15 ve 0,35 sırasıyla küçük, orta ve büyük etkiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Aşağıdaki Tablo 18’de Q<sup>2</sup> değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 18. Q<sup>2</sup> değerleri**

	Q <sup>2</sup> *
Dinamik Yetenekler	0,642
Örgütsel Yetenekler	0,510
İşletme Performansı	0,425

**Not:** \*Q<sup>2</sup> değeri etki düzeyleri: 0,02=küçük, 0,15=orta, 0,35=büyük

Tablo 18’de görüldüğü gibi Q<sup>2</sup> değerlerinin bütün yapılarda (0,35) den yüksek olduğu için etki düzeyleri yüksektir. Yapısal modeli değerlendiren analizler sonucunda oluşan PLS yapısal model Aşağıda Şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3: PLS Analizi Yapısal Modeli

### **3.5 Araştırma Bulguları**

#### **3.5.1 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Stratejik pazarlama yazınında kuramsal ve ampirik uygulamalı çalışmalara konu olan ya da araştırmalara konu olan rekabet stratejileri ekseninde derin teorik kökleri olan dinamik yetenekler ve örgütsel yetenekler mantıksal bir çerçevede çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde derinlemesine tartışılmıştır. Ayrıca ikinci bölümde tartışılan işletme performans kavramının teorik gelişimi incelenerek bütünsel bir yaklaşım sergilenmiştir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, Antalya ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinin genel durumu ve yapısı irdelendikten sonra, araştırmanın yöntemi ve araştırmanın modeli belirlenmiştir. Çalışmaya katılan işletmelerin ve cevaplayıcıların demografik özellikleri ve çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin incelenmesi yapılmıştır.

Ölçüm analizlerinde Antalya ilinde 13 farklı sektördeki imalat işletmelerinde 180 işletme yöneticisiyle yüz yüze görüşme yöntemiyle elde edilen veriler kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda 3 boyutta ve 43 değişkenli özgün bir araştırma ölçeği ortaya çıkarılmıştır.

Yapısal model çerçevesinde test edilen araştırma hipotezleri sonucunda; dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu ve örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dinamik yeteneklerin örgütsel yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışmanın uygulama bölümünde ortaya konan araştırma modeli Antalya ili imalat işletmeleri için hipotezler kabul edilerek model doğrulanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının amacı, pazarlama ve stratejik pazarlama yazınında kavramsal/kuramsal kökleri bulunan ve ampirik çalışmaları bulunan dinamik yetenekler ve örgütsel yetenekleri rekabet avantajı ekseninde bütünleştirerek, Antalya ili imalat işletmelerinde uygulaması yapılarak bu yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemek ve dinamik yeteneklerin örgütsel yetenekler üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar saha araştırmasından toplanan verilerin analizinden elde edilen bulguların sonuçlarından oluşmaktadır. Bu çalışmanın son bölümünde araştırmanın amacına yönelik elde edilen bulgular özetlenerek çalışma sonuçlandırılmıştır. Çalışmanın kısıtları ile birlikte hem Antalya imalat işletme yönetimine/yöneticilerin hem de ileride yapılacak çalışmalara öneriler sunulmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı dinamik yetenekler ve örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler yaklaşımı perspektifine dayalı kuramsal bir model geliştirilmiştir. Ayrıca dinamik yeteneklerin örgütsel yetenekler üzerindeki etkileri de çalışmada belirlenmiştir.

Bu çalışma Antalya ili imalat sanayilerinden elde edilen verileri analiz ederken sonuçların yöneticileri için yararlı olması amaçlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen en önemli bulgu, üstün işletme performansı için dinamik yeteneklerin önemidir. Ayrıca dinamik yetenekler, değişen pazardaki yetenekleri ve rekabet avantajını artırmaktadır. Çevikliği fazla olan işletmeler ağırlardan optimum yararlanabilen ve hızlı bir şekilde yeni teknolojileri öğrenebilen ve ürün pazar istihbaratına sahip olan işletmeler, değişikliklere cevap olarak kaynak ve yeteneklerini hızla yükseltebilir ve yenileyebilir böylece uzun vadeli büyüme ve başarı için üstün performans geliştirebilir.

Dinamik yetenekler, örgütsel yeteneklerle ilişkilendirilerek belirli dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için hangi yeteneklerin daha alakalı olduğu konusunda işletme yöneticilerine yardımcı olmaktadır. Bu aynı zamanda yöneticilerin gerekli kaynak ve yeteneklere sahip uygun ortaklarını seçmesine yardımcı olacaktır. Örneğin,

çeviklik elde etmek ve ağırları yönetmek için üstün yetenekleri geliştirmek için işletmelerin üretim, yönetim ve pazarlama yeteneklerini oluşturmaları gerekmektedir.

Belirsiz ve değişen bir çevrede yeni pazar alanları bulma ve bu alanlarda faaliyet göstermek isteyen işletmeler dinamik yeteneklere ve örgütsel yeteneklere yatırım yaparak ve bu yetenekleri geliştirerek üstün işletme performansı yaratabileceklerdir. Bunları yapabilmek için de kaynak tabanlı görüş ekseninde rekabet avantajı sağlayacaklardır. İşletme yöneticilerinin sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri koruması ve sahip oldukları yetenekleri geliştirmeleri rekabette üstünlük sağlayacaktır.

İşletme yöneticilerinin dinamik ve örgütsel yetenekleri oluşturmaları ve geliştirmeleri pazarlamanın ve stratejik pazarlamanın temel yönünü oluşturmaktadır. Sahip oldukları yetenekleri rakiplerinden farklılaştırması rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük ve performans avantajı yaratacaktır. Aşağıda belirtilen temel adımlar bu amaca yöneliktir:

- İşletme yönetim ve/veya yöneticilerinin dinamik yetenekleri ve örgütsel yetenekleri işletmenin bütününe yayması ve geliştirmesi,
- Dinamik ve örgütsel yeteneklerin işletme için ayrı bir stratejik niyet etrafında birleştirilmesi,
- İşletme yöneticiliğinden daha çok lider yönetici anlayışının benimsenmesi,
- Pazar yönlü bir örgüt kültürünün benimsenmesi,
- İşletmenin sahip olduğu yapının iç ve dış sistemlere entegre edilerek network ağlarda değer yaratmasının sağlanması,

İşletme yönetiminin bu adımları sürekli takip etmesi/geliştirmesi tutarlılık açısından önemlidir. Sonuç olarak, işletme yönetiminin, işletmenin dinamik ve örgütsel yeteneklerini geliştirmesi ve bu yeteneklerin işletmenin performansı üzerindeki olumlu etkileri etkin pazarlama stratejileri geliştirmeleri ile mümkün olacaktır.

Çalışmamız Antalya ili imalat işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bunun için elde edilen listede imalat işletmelerinin sayılarının çok fazla olması ve farklı yerlerde ve ilçelerde faaliyet göstermeleri nedeni ile çalışma Antalya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Bu nedenle bundan sonra yapılacak çalışmalarda, araştırma için daha geniş bir zaman dilimi ve daha fazla ekonomik kaynak ayrılarak daha geniş bir alanda ve daha farklı örneklem büyüklüğü ile yapılması tavsiye edilmektedir.

Ayrıca çalışmaya katılan işletmelerin farklı sektörlerde faaliyet göstermesi ve cevap verilen soruların her bir işletme için aynı öneme sahip olmaması araştırma sonuçlarını etkilemektedir. Bu nedenle yapılacak çalışmalarda, öncelikle işletme yöneticileri ile görüşülerek hangi dinamik ve örgütsel yeteneklerin önemli olduğu belirlendikten sonra çalışmanın çalışmanın evrenine uygun bir ölçüm aracı geliştirmenin uygun olacağı ve çalışmanın belirli sektörlerde yapılması ve böylece daha kayda değer sonuçların alınması önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

81 İl Sanayi Durum Raporu (2017). **Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi ve Verimlilik Genel Müdürlüğü.**

Antalya İli Yatırım Alanları Vizyon Raporu (2017), **Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği İktisadi İşletmesi** Yayınları, İstanbul.

Antalya-Isparta-Burdur TR61 (2014-2023) Bölge Planı, **Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı** Yayınları, Burdur.

AVKIRAN, Necmi, K., (2018). “*Rise of the partial least squares structural equation modeling: An applications in Banking*”, (ss.1-29), [İçinde], [Ed.Avkiran, N.,K., ve Ringle, C., M.], **Partial Least Squares Structural Equation Modeling, Recent Advances in Banking and Finance**, Springer.

Barney, Jay, Tong, Tony, (2004). “*Building versus acquiring resources: Analysis and applications to learning theory*”, İçinde: [GHOBADIAN Abby, GALLEAR Nicholas ve VINEY Howard], **Strategy and Performance**, Palgrave Macmillan, New York.

Campbell, Andrew, Luch, Kathleen, Sommers, (2002). **Temel Yetenek Tabanlı Strateji Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler**, [Çev. E.Sungur], Epsilon Ya., İstanbul.

Collis, David, (1996). “*Organizational capability as a source of profit*”, içinde: [Editör Moingeon Bertrand ve Edmondson Amy], **Organizational Learning and Competitive Advantage**, SAGE Publications, London.

Garson, G.,D. (2016). **Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models**, Statistical Associates Publishing, USA: Asheboro

Gegez, Ercan, (2010). **Pazarlama Araştırmaları**, 5. Baskı, Beta Ya.,Ankara.

Goldman, Steven, Nagel, Roger, Preiss, Kenneth, (1995). **Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer**, Van Nostrand Reinhold, New York.

Hair, Joseph, Hult, G.,T., Ringle, C.,M., Sarsted, Marko, (2014). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Sage Publication, Thousand Oaks, California.

Hair, Joseph, Hult, Tomas, Ringle, Christian, Sarsted, Marko (2017). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Second Edition, Thousand Oaks: Sage.

Helfat, Constance, Finkelstein, Sydney, Mitchell, Will, Peteraf, Margaret, Singh Harbir, Teece, David, Winter, Sidney, (2007). **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**, Blackwell, Carlton.

Henderson, R, Cockburn, I., (2000). "*Measuring competence? Exploring firm effects in drug discovery*". İçinde: [Editör Dosi G, Nelson R, Winter S], **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford University Press, Oxford.

Hofer, Charles W., Schendel, Dan, (1978), **Strategy formulation: analytical concepts**, West, St. Paul.

Jain, Neelesh, Jain, Vijay, (2001). "*Computer aided process planning form agile manufacturing environment*", İçinde: [editör Gunasekaran, A.], **Agile manufacturing: the 21st century competitive strategy**, Elsevier, Oxford.

Kasap, Mesut, (2019). **Dinamik yeteneklerin ve personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerindeki etkileri: Güney Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren sanayi kuruluşları üzerine bir araştırma**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kim, Linsu (1997). **Imitation to innovation: the dynamics of Korea's technological learning**, Harvard Business School Press, Boston.

Kotler, Pihilip, (2003). **Marketing insights from A to Z**, Wiley, Hoboken.

March, James, Simon, Herbert, (1958). **Organizations**, Wiley: New York.

Nakip, Makip, Yaraş, Eyyup, (2016). **Pazarlama Araştırmaları**, 5. Baskı, Seçkin Ya.,Ankara.

Nelson, Richard, Winter, Sidney (1982). **An evolutionary theory of economic change.**, Belknap Press, Cambridge, MA.

Papatya, Nurhan, (2007). **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş**, Asil Ya.

Penrose, Edith, Tilton, (1959). **The Theory of The Growth of The Firm**, John Willey&Sons, New York.

Porter, Michael, (1980). **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**, Free Press, New York.

Porter, Michael, (1985). **The value chain and competitive advantage. In: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, Free Press, New York

Porter, Michael, (1990). **The competitive advantage of nations**, Free Press, New York.

Rumelt, Richard, P.(1984). *“Toward a Strategic Theory of the Firm”*,**Competitive Strategic Management**, in; [Ed. Robert Boyden LAMB], Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, ss.556-570.

Schumpeter., Joseph, (1934). **The Theory of Economic Development**, Cambridge: HBR Press.

## **MAKALELER**

Adler, Paul, Kwon, Seok-Woo, (2002). “*Social capital: prospects for a new concept*”, **Academy of Management Review**, 27(1), ss.17–40.

Adner, Ron, Helfat, Constance, (2003). “*Corporate effects and dynamic managerial capabilities*”, **Strategic Management Journal**, 24(10), ss.1011–1025.

Afuah, Allan, (2002). “*Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs*”, **Strategic Management Journal**, 23(2), ss.171–179.

Alchian, Armen, (1950). ‘*Uncertainty, evolution and economic theory*’. **Journal of Political Economy**, 58, 3, 211–21.

Ambrosini, Veronique, Bowman, Cliff, (2009). “*What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*”, **International Journal of Management Review**, 11 (1), ss.29-49.

Amit, Raphael, Schoemaker, Paul, J.H., (1993). “*Strategic Assets and Organizational Rent*”, **Strategic Management Journal**, 14, ss.33-46.

Anand, Bharat, Khanna, Tarun, (2000). “*Do firms learn to create value? The case of alliances*”, **Strategic Management Journal**, 21(3), ss.295–315.

Atuahene-Gima, Kwaka, (2005). “*Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation*”, **Journal of Marketing**, 69(4), ss.61–83.

Bagozzi, Richard, Yi, Youjae, (1988). “*On the evaluation of structural equation models*”, **Journal of Academy of Marketing Science**, 16 (1), ss.74-94.

Bağış, Mehmet, (2018). “*Dinamik Yeteneklerin Mikro Temelleri Olarak Etkileşimsel Yaratıcılık Yaklaşımı*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10 (4), ss.1163-1185.

Barney, Jay, (1986). “*Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*”, **Management Science**, 32 (10), ss.1231-1241.

Barney, Jay, (1991). "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", **Journal of Management**, 17(1), ss.99-120.

Barney, Jay, (2001). "*Resource-based theories of Competitive Advantage: A ten-year Retrospective on the Resource-based View*", **Journal of Management**, (27),ss. 643-650.

Barreto, Illidio, (2010). "*Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future*", **Journal of Management**, 36 (1), ss.256-280.

Bernardes, Ednilson, Hanna, Mark, (2009). "*A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer*", **International Journal of Operations & Production Management**, 29(1), ss.30–53.

Berthon, Pierre, Hulbert, James, Pitt, Leyland, (1999). "*To serve or create? Strategic orientations towards customers and innovation*", **California Management Review**, 42(1), ss.37–58.

Bhatnagar, Jyotsna, (2006). "*Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage: an empirical analysis*", **Learning Organization**, 13(5), ss.416–433.

Bontis, Nick, Crossan, Mary, Hulland, John, (2002). "*Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows*", **Journal of Management Studies**, 39(4), ss.437–469.

Brady, Michael, Cronin, Joseph, (2001). "*Customer orientation: Effect on customer service perceptions and outcome behaviors*", **Journal of Service Research**, 3 (3), ss.241-251.

Calantone, Roger, Cavusgil, Tamer, Yushan, Zhao, (2002). "*Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*", **Industrial Marketing Management**, 31(6), ss. 515–524.

Camino, Rivera, Jaime, (1995). *“The market orientation: Competitive organizational strategy”*, **Working Paper Business Economics Series**, ss.1-46.

Carlos, Gomes, Mahmoud, Yasin, Joao, Lisboa, (2007). *“An empirical investigation of manufacturing performance measures utilization: the perspectives of executives and financial analysts”*, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 56(3), ss.187–204.

Carmeli, Abraham, Tishler, Ashler, (2004). *“The relationships between intangible organizational elements and organizational performance”*, **Strategic Management Journal**, 25(13), ss.1257–1278.

Carrion Gabriel, Henseler, Jörg, Ringle, Christian, Roldan, Luis, (2016). *“Prediction-Oriented Modeling in Business Research by Means of PLS path Modeling: Introduction to a JBR Special Section”*, **Journal of Business Research**, 69 (10), ss.4545-4551.

Castanias, Richard, Helfat, Constance, (1991). *“Managerial resources and rents”*, **Journal of Management**, 17(1), ss.155–171.

Castanias, Richard, Helfat, Constance, (2001). *“The managerial rents model: theory and empirical analysis”*, **Journal of Management**, 27(6), ss.661–678.

Cavusgil, Tamer, Zou, Shaoming, (1994). *“Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures”*, **Journal of Marketing**, 58(1), ss.1–21.

Chen, Hung-Hsin, Lee, Po-Yen, Lay, Tzy-Jane, (2009). *“Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances”*, **Journal of Business Research**, 62(12), ss. 1289–1295.

Chiu, Yen, Helena, (2009). *“How network competence and network location influence innovation performance”*, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 24(1), ss.46–55.

Chung, Seungwha, Singh, Harbir, Lee, Kyungmook, (2000). “*Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation*”, **Strategic Management Journal**, 21(1), ss.1–22.

Chung, Yi-Chan, Tien, Shiao-Wen, Hsieh, Chiia-Hsiang, ve Tsai, Chih-Hung, (2008). “*A study of the business value of Total Quality Management*”, **Total Quality Management & Business Excellence**, 19 (4), ss.367-379.

Cohen, Wesley, Levinthal, Daniel, (1990). “*Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*”, **Administrative Science Quarterly** 35(1), ss.128-152.

Collins, Robert, Schmenner, Roger, (1993). “*Achieving rigid flexibility: factory focus for the 1990s*”, **European Management Journal**, 11(4), ss.443–447.

Collis, David, J., (1994). “*Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?*”, **Strategic Management Journal**, 15, ss. 143-152.

Collis David J., Montgomery, Cynthia, A., (1995). “*Competing on Resources: Strategy in the 1990s*”, **Harvard Business Review**, (July-August),ss.118-128.

Coombs, Joseph, Bierly, Paul, (2006). “*Measuring technological capability and performance*”, **R&D Management**, 36(4), ss.421–438.

Corbett, L., M., Claridge, G., S., (2002). “*Key manufacturing capability elements and business performance*”, **International Journal of Production Research**, 40(1), ss.109–131.

Correa-Aragon, Alberto, Sharma, Sanjay, (2003). “*A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy*”, **Academy of Management Review**, 28 (1), ss.71-88.

Crook, Russell, Ketchen, David, Combs, James, Todd, Samuel, (2008). “*Strategic resources and performance: a meta-analysis*”, **Strategic Management Journal**, 29(11), ss.1141–1154.

Crossan, Mary, Lane, Henry, White, Roderick, (1999). “*An organizational learning framework: from intuition to institution*”, **Academy of Management Review**, 24(3),ss.522–537.

Cua, Kristy, Mckone, Kathleen, Schroeder, Roger, (2001). “*Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance*”, **Journal of Operations Management**, 19(6), ss.675–694.

Danneels, Erwin, (2002). “*The dynamics of product innovation and firm competences*”, **Strategic Management Journal**, 23(12), ss.1095–1121.

Danneels, Erwin, (2008). “*Organizational antecedents of second-order competences*”, **Strategic Management Journal**, 29(5), ss.519–543.

Day, George, (1994). “*The capabilities of market-driven organizations*”, **Journal of Marketing**, 58(1), ss.37–52.

De Carolis, Donna, (2003). “*Competencies and limitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance*”, **Journal of Management**, 29(1), ss. 27–50.

De Luca, Luigi, Verona, Glanmario, Vicari, Salvio, (2010). “*Market orientation and R&D effectiveness in hightechnology firms: an empirical investigation in the biotechnology industry*”, **Journal of Product Innovation Management**, 27(3), ss.299–320.

Deshpande, Rohit, John, Farley, Frederick, E. Webster, (1993). “*Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*”, **Journal of Marketing**, 57(January), ss.23-37.

Dess, Gregory, Robinson, Richard, (1984). “*Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit*”, **Strategic Management Journal**, 5 (3), 265-273.

Devan, Janamitra, Millan, Kristina, A., Shirke, Pranav, (2005). “*Balancing short- and long-term performance*”, **McKinsey Quarterly**, (1), ss. 31–33.



Dierickx, Ingemar, Cool, Karel, (1989). “*Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*”, **Management Science**, 35 (12), ss.1504-1511.

Dijkstra, Theo, Henseler, Jörg, (2015). “*Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations*”, **Computational Statistics & Data Analysis**, 81 (January), ss.10-23.

Dutta, S, Narasimhan, O, Rajiv, S., (1999). “*Success in high-technology markets: is marketing capability critical?*”, **Marketing Science**, 18(4), ss.547–568.

Dutta, Shantanu, Zbaracki, Mark, Bergen, Mark, (2003). “*Pricing process as a capability: a resource-based perspective*”, **Strategic Management Journal**, 24 (7), ss.615–630.

Dyer, Jeffrey, Singh, Harbir, (1998). “*The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*”, **Academy of Management Review**, 23(4):660–679.

Easterby-Smith, Mark, (1997). “*Disciplines of organizational learning: contributions and critiques*”, **Human Relations**, 50(9), ss.1085–1113.

Easterby-Smith, Mark, Lyles, Marjorie, Peteraf, Margaret, (2009). “*Dynamic capabilities: current debates and future directions*”, **British Journal Management**, 20(1), ss. S1–S8

Eisenhardt, Kathleen, M., Martin, Jeffrey, A., (2000). “*Dynamic Capabilities: What Are They?*”, **Strategic Management Journal**, 21, ss.1105-1121.

Evans, Stuart, (1991). “*Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework*”, **Journal of Management Studies**, 28(1), ss.69–89.

Fahy, John, Hooley, Graham, Cox, Tony, Beracs, Jozsef, Fonfara, Krzystof, Snoj, Boris, (2000). “*The development and impact of marketing capabilities in central Europe*”, **Journal of International Business Studies**, 31(1), ss.63–81.

Fleming, Lee, (2001). “*Recombinant uncertainty in technological search*”, **Management Science**, 47(1), ss.117–132.

Fong, Patrick, Hills, Martyn, Hayles, Carolyn, (2007). “*Dynamic knowledge creation through value management teams*”, **Journal of Management Engineering**, 23(1), ss.40–49.

Fornell, Claes, David, F., Lacker, (1981). “*Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*”, **Journal of Marketing Research**, 18 (1), pp.39-50.

Franco, April, Sarkar, M, Agarwal, Rajshree, Echambadi, Raj, (2006). “*The moderating effects of technological capabilities on the market pioneering–firm survival relationship*”, **Academy of Management Proceeding**, 2006(1), ss.I1–I6.

Fullerton, Rosemary, Mcwatters, Cheryl, (2001). “*The production performance benefits from JIT implementation*”, **Journal of Operations Management**, 19(1), ss.81–96.

Garcia-Muina, Fernando, Navas-Lopez, Jose, (2007). “*Explaining and measuring success in new business: the effect of technological capabilities on firm results*”, **Technovation**, 27(1), ss.30–46.

Gebhardt, Gary, Carpenter, Gregory, Sherry, John, (2006). “*Creating a market orientation: A longitudinal multifirm grounded analysis of cultural transformation*”, **Journal of Marketing**, 70 (4), ss.37-55.

Geletkanycz, Marta, Boyd, Brian, Finkelstein, Sydney, (2001). “*The strategic value of CEO external directorate networks: implications for CEO compensation*”, **Strategic Management Journal**, 22(9), ss.889–898.

Gerwin, Donald, (1993). “*Manufacturing flexibility: a strategic perspective*”, **Management Science**, 39(3), ss.395–410.

Ghalayini, Alaa, Noble, James, Crowe, Thomas, (1997). “*An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness*”, **International Journal of Production Economics**, 48 (3), ss.207-225.

Grant, Robert, (1996). “*Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration*”, **Organization Science**, 7(4), ss. 375–388.

Grant, Robert, (1991). “*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*”, **California Management Review**, 33(3), ss.114-135.

Grewal, Rajdeep, Tansuhaj, Patriya, (2001). “*Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility*”, **Journal of Marketing**, 65(2), ss.67–80.

Griffith, David, Harvey, Michael, (2001). “*A resource perspective of global dynamic capabilities*”, **Journal of International Business Studies**, 32 (3), ss.597-606.

Gröbler, Andreas, Grübner, Andre, (2006). “*An empirical model of the relationships between manufacturing capabilities*”, **International Journal of Operations & Production Management**, 26(5), ss. 458–485.

Gulati, Ranjay, Gargiulo, Martin, (1999). “*Where do Interorganizational networks come from?*”, **American Journal of Sociology**, 104(5), ss.1439-1493.

Gulati, Ranjay, (1999). “*Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation*”, **Strategic Management Journal**, 20(5), ss.397–420.

Gunasekaran, Angappa, Patel, Chetna, Mcgaughey, Ronald, (2004). “*A framework for supply chain performance measurement*”, **International Journal of Production Economics**, 87(3), ss.333–347.

Hagedoorn, John, Roijackers, Nadine, Kranenburg, Hans, (2006). “*Inter-firm R&D networks: the importance of strategic network capabilities for high-tech partnership formation*”, **British Journal of Management**, 17(1), ss.39–53.

Hair, J., E., Ringle, C., M., Sarstedt, Marko, (2011). “*PLS-SEM: Indeed a silver bullet*”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 19-(2), 139-151.

Hakansson, Hakan, Ford, David, (2002). “*How should companies interact in business networks*”, **Journal of Business Research**, 55(2), ss. 133–139.

Hambrick, Donald, Mason, Phyllis, (1984). “*Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*”, **Academy of Management Review**, 9(1), ss.193–206.

Harris, Dawn, Helfat, Constance, (1997). “*Specificity of CEO human capital and compensation*”, **Strategic Management Journal**, 18(11), ss.895–920.

Hayes, Robert, Schmenner, Roger, (1978). “*How should you organize manufacturing?*”, **Harvard Business Review**, 56(1), ss.105–118.

Helfat, Constance, Peteraf, Margaret, (2009). “*Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*”, **Strategic Organization**, 7(1), ss.91–102.

Helfat, Constance, (1997). “*Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D*”, **Strategic Management Journal**, 18 (5), ss. 339-360.

Henseler, Jörg, Hubona, Geoffrey, Ray, Pauline, (2016b). “*Using PLS path Modelling in New Technology Research: Updated Guidelines*”, **Industrial Management & Data Systems**, 116 (1), ss.2-20.

Henseler, Jörg, Ringle, Christian, Sastedt, Marko, (2016a). “*Testing Measurement Invariance of Composite Using Partial Least Squares*”, **International Marketing Review**, 33 (3), ss.405-431.

Homburg, Christian, Pflesser, Christian, (2000). “*A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes*”, **Journal of Marketing Research** 37(4),ss.449–462.

Hooley, Graham, Greenley, Gordon, (2007). “*The resource underpinnings of competitive positions*”, **Journal of Strategic Marketing**, 13(2), ss. 93–116.

Hsieh, Ming, Tsai, Kuen, (2007). “*Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products*”, **Industrial Marketing Management**, 36(4), ss.493–502.

Huber, George, (1991). “*Organizational learning: the contributing processes and the literatures*”, **Organization Science**, 2(1), ss.88–115.

Hulland, John, (1999). “*Use of partial least squares (PLS), in strategic management research: A review of four recent studies*”, **Strategic Management Journal**, 20(4), ss.195-204.

Hult, Tomas, Hurley, Robert, Knight, Gary, (2004). “*Innovativeness: its antecedents and impact on business performance*”, **Industrial Marketing Management**, 33(5), ss. 429–438.

Hunt, Shelby, Morgan, Robert, (1995). “*The Comparative Advantage Theory of Competition*”, **Journal of Marketing**, 59(2), ss.1-15.

Jaworski, Bernard, Ajay, Kohli, (1993). “*Market Orientation: Antecedents and Consequences*”, **Journal of Marketing**, 57 (July), ss.53-70.

Jerez-Gomez, Pilar, Cespedes-Lorente, Jose, Valle-Cabrera, Ramon, (2005). “*Organizational learning capability: a proposal for measurement*”, **Journal of Business Research**, 58(6), ss.715–725.

Johnson, Douglas, Hoopes, David, (2003). “*Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure*”, **Strategic Management Journal**, 24(10), ss.1057–1068.

Jones, Eli, Chonko, Lawrence, Roberts, James, (2003). “*Creating a partnership-oriented knowledge creation culture in strategic sales alliances: a conceptual framework*”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 18(4/5), ss. 336–352.

Jonker, Martjin, Romijn, Henny, Szirmai, Adam, (2006). “*Technological effort, technological capabilities and economic performance: a case study of the paper manufacturing sector in west java*”, **Technovation** 26(1), ss.121–134.

Kaplan, Robert, (1983). “*Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research*”, **Readings in Accounting for Management Control**, LVIII (4), ss.686-705.

Keil, Thomas, (2004). “*Building external corporate venturing capability*”, **Journal of Management Studies**, 41(5), ss.799–825.

Kim, Changu, Song, Jayong, (2007). “*Creating new technology through alliances: an empirical investigation of joint patents*”, **Technovation** 27(8), ss.461–470.

Kirca, Ahmet, Jayachandran, Satish, Bearden, William, (2005). “*Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*”, **Journal of Marketing**, 69 (2), ss. 24–41.

Kohli, Ajay, Bernard, Jaworski, (1990). “*Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*”, **Journal of Marketing**, 54(2),ss.1-18.

Kor, Yasemin, Mahoney, Joseph, (2005). “*How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance*”, **Strategic Management Journal**, 26(5), ss.489–496.

Kraaijenbrink, Jereon, Spender, Aard, (2010). “*The resource-based view: a review and assessment of its critiques*”, **Journal of Management**, 36(1), ss. 349–372.

Krasnikov, Alexander, Jayachandran, Satish, (2008). “*The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance*”, **Journal of Marketing**, 72 (4), ss.1–11.

Kropp, Fredric, Lindsay, Noel, Shoham, Aviv, (2006). “*Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial-business venture performance in South African firms*”, **International Marketing Review**, 23(5) ,ss.504–523.

Lafferty, A., Barbara, Tomas, HULT, (2001). “*A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspective*”, **European Journal of Marketing**, 35 (1/2),ss.92-109.

- Lee, Choonwoo, Lee, Kyungmook, Pennings, Johannes, (2001a). “*Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures*”, **Strategic Management Journal**, 22(6/7), ss. 615–640.
- Lee, Dong-Jin, Pae, Jae, Wong, Y. H., (2001b). “*A model of close business relationships in China (guanxi)*”, **European Journal Marketing**, 35(1/2), ss.51–69.
- Levinthal, Daniel, March, James, (1993). “*The myopia of learning*”, **Strategic Management Journal**, 14(1), ss.95–112.
- Levinthal, Daniel, Myatt, Jennifer, (1994). “*Co-evolution of capabilities and industry-the evolution of mutual fund processing*”, **Strategic Management Journal**, 15 (S1), ss.45–62.
- Li, Haiyang, Zhang, Yan ,(2007). “*The role of managers’ political networking and functional experience in new venture performance: evidence from China’s transition economy*”, **Strategic Management Journal**, 28(8), ss.791–804.
- Li, Juan, Zhou, Zheng, Shao, Alan, (2009). “*Competitive position, managerial ties, and profit ability of foreign firms in China: an interactive perspective*”, **Journal of International Business Studies**, 40(2), ss.339–352.
- Li, Lynn, Ling, (2000). “*Manufacturing capability development in a changing business environment,*” **Industrial Management & Data Systems**, 100(6), ss.261–270.
- Li, Tiger, Calantone, Roger, (1998). “*The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination*”, **Journal of Marketing**, 62(1), ss.13–29.
- Lippman, S.A. Rumelt, R.P. (1982). “*Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Difference in Efficiency Under: Competition*”, **The Bell Journal of Economics** 13 (2), ss.418-438.

Liu, Bing, Fu, Zhengping, (2001). “*Relationship between strategic orientation and organizational performance in Born Global: A critical review*”, **International Journal of Business and Management**, 6 (3), ss.109-115.

Luo, Xueming, Hassan, Morsheda, (2009). “*The role of top management networks for market knowledge creation and sharing in China*”, **Journal of Business Research**, 62(10), ss.1020–1026.

Luo, Yadong, (2001). “*Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures*”, **Administrative Science Quarterly**, 46(2), ss.177–201.

Mahoney, Joseph, Pandian, Rajendra, (1992). “*The Resource Based View Within The Conversation of Strategic Management*”, **Strategic Management Journal**, 13 (5), ss.363-380.

Mahoney, Joseph, (1995). “*The management of resources and the resource of management*”, **Journal of Business Research**, 33(1), ss.91–101.

Makadok, Richard, (2001). “*Toward A Synthesis of the Resources-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation*”, **Strategic Management Journal**, 22,ss.387-401.

Makkonen, Hannu, Pohjola, Mikko, Olkkonen, Rami, Koponen, Aki, (2014). “*Dynamic Capabilities and Firm Performance in a Financial Crisis*”, **Journal of Business Research**, 67 (1), ss. 2707-2719.

March, James, (1991). “*Exploration and exploitation in organisational learning*”, **Organization Science**, 2(1), ss.71–87.

Mavondo, Felix, Farrell, Mark, (2000). “*Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers?*”, **Australian Journal of Management**, 25(2), ss. 223–244.

Miller, Danny, (1996). “*A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature*”, **Journal of Management**, 22 (3), ss.485-505.



Moingeon, Bertrand, Ramanantsoa, Bernard, Metais, Emmanuel, Orton, Douglas, (1998). “*Another look at strategy-structure relationship: The resource based view*”, **European Management Journal**, 16 (3), ss.297-305.

Moore, Moore, Fairhurst, Ann, (2003). “*Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing*”, **Journal of Fashion Marketing Management**, 7(4), ss.386–397.

Moorman, Christine, Rust, Roland, (1999). “The role of marketing”, **Journal of Marketing**, 63(4), ss.180–197.

Moorman, Christine, Slotegraaf, Rebecca, (1999). “*The contingency value of complementary capabilities in product development*”, **Journal of Marketing Research**, 36 (2), ss. 239–257.

Morgan, Neil, Zou, Shaoming, Vorhies, Douglas, Katsikeas, Constantine, (2003). “*Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a crossnational study*”, **Decision Sciences**, 34(2), ss.287–321.

Morgan, Robert, Hunt, Shelby, (1999). “*Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy*”, **Journal of Business Research**, 46(3), ss.281–290.

Mowery, David, Oxley, Joanne, Silverman, Brian, (1996). “*Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*”, **Strategic Management Journal**, 17(Winter), ss.77–91.

Muogbo, Uju, (2013). “*The impact of strategic management on organisational growth and development (A study of selected manufacturing firms in Anambra State)*”, **Journal of Business and Management**, 7 (1), ss.24-32.

Mursitama, Tirta, (2006.) “*Creating relational rents: the effect of business groups on affiliated firms’ performance in Indonesia*”, **Asia Pacific Journal of Management**, 23(4), ss.537–557.

Narver, John, Stanley, Slater, (1990). “*The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*”, **Journal of Marketing**, 54(4),ss.20-35.

Nasution, Hanny, Mavondo, Felix, (2008). “*Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value*”, **European Journal Marketing**, 42(3/4), ss. 477–501.

Newbert, Scott, (2007). “*Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research*”, **Strategic Management Journal**, 28(1), ss.121–146.

Noble, Charles, Mokwa, Michael, (1999). “*Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory*”, **Journal of Marketing**, 63(4), ss.57–73.

Oktemgil, Mehmet, Grenley, Gordon, (1997). “*Consequences of high and low adaptive capability in UK companies*”, **European Journal of Marketing**, 31 (7), ss.445-466.

Olavarrietai Sergio, Friedmann, Roberto, (1999). “*Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework*”, **Journal of Strategic Marketing**, 7(2):215–228.

Parise, Salvatore, Casher, Amy, (2003), “*Alliance portfolios: designing and managing your network of businesspartner relationships*”, **Academy of Management Perspectives**, 17(4), ss.25–39.

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

Peteraf, Margaret, A., Barney, Jay, (2003). “*Unraveling The Resource Based Tangle*”, **Managerial and Decision Economics**, 24 (4), ss.309-323.

Peteraf, Margaret, A., Stefano, Giada, Verona, Gianmario, (2013). “*The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together*”, **Strategic Management Journal**, 34 (12), ss.1389-1410.

Pitelis, Christon, Teece, David, (2009). “*The (new) nature and essence of the firm*”, **European Management Review**, 6 (1), ss.5-15.

Porter, Michael, (1979). “*How competitive forces shape strategy*”. **Harvard Business Review**, 57(2), ss.137–145.

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

Priem, Richard, Butler, John, (2001a). “*Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments*”, **Academy of Management Review**, 26(1), ss.57–66.

Priem, Richard, Butler, John, (2001b). “*Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?*”, **Academy of Management Review**, 26(1), ss.22–40.

Prieto, Isabel, Revilla, Elena, (2006a). “*Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain*”, **Management Learning**, 37(4), ss.499–522.

Protogerou, Aimilia, Caloghirous, Yannis, Lioukasi Spyros, (2012). “*Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance*”, **Industrial and Corporate Change**, 21 (3), ss.615-647.

Provan, Keith, Fish, Amy, Sydow, Joerg, (2007). “*Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks*”, **Journal of Management**, 33(3), ss.479–516.

Puffer, Shella, Weintrop, Joseph, (1991). “*Corporate performance and CEO turnover: the role of performance expectations*”, **Administrative Science Quarterly**, 36(1), ss.1–19.

Ray, Gautsm, Barney, Jay, Muhanna, Waleed, (2004). “*Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view*”, **Strategic Management Journal**, 25(1), ss.23–37.

Reed, Keen, Blunsdon, Betsy, (1998). “*Organizational flexibility in Australia*”, **International Journal of Human Resource Management**, 9(3), ss.457–477.

Rindova, Volla, Kotha, Suresh, (2001). “*Continuous ‘morphing’: competing through dynamic capabilities, form, and function*”, **Academy of Management Journal**, 44(10), ss.1263–1278.

Ritter, Thomas, Gemünden, Hans, Georg, (2004). “*The impact of a Company’s Strategy on its Technological Competence Network Competence and Innovation Success*”, **Journal of Business Research**, (57), ss.548-556.

Ritter, Thomas, Wilkinson, Ian, Johnson, Wesley, (2002). “*Measuring network competence: some international evidence*”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 17(2/3), ss.119–138.

Romme, Georges, Zollo, Maurizio, Berends, Peter, (2010). “*Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model*”, **Industrial and Corporate Change**, 19(4), ss.1271–1299.

Rosenbloom, Richard, (2000). “*Leadership, capabilities, and technological change: the transformation of NCR in the electronic era*”, **Strategic Management Journal**, 21(10/11), ss.1083–1103.

Rosenzweig, Eve, Aleda, Roth, (2004). “*Towards a theory of competition progression: evidence from high-tech manufacturing*”, **Production Operations Management**, 13(4), ss.354–368.

Rothaermel, Frank, Deeds, David, (2006). “*Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures*”, **Journal of Business Venturing**, 21(4), ss. 429–460.

Salunke, Sandeep, Weerawardena, Jay, Janet, Kennedy (2011), “*Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-based Competitive Strategy*”, **Industrial Marketing Management**, 40 (8), ss.1251-1263.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, Anandhi, , Grover, Varun, (2003). “*Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*”, **MIS Quarterly**, 27(3), ss.237-63.

Sanchez, Luis, Nagi, Rakesh, (2001). “*A review of agile manufacturing system*”, **International journal of Production Research**, 39 (16), ss.3561-3600.

Sandvik, Izabela, Sandvik, Kare, (2003). “*The impact of market orientation on product innovativeness and business performance*”, **International Journal of Research in Market**, 20 (4), ss.355-376.

Sarkar, M, Echambad, Raj, Cavusgil, Tamer, Aulakh, Preet, (2001). “*The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance*”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29(4), ss.358–373.

Sarmiento, Roberto, Sarkis, Joseph, Byrne, Mike, (2010). “*Manufacturing capabilities and performance: a critical analysis and review*”, **International Journal of Production Research**, 48(5), ss. 1267–1286.

Schreyögg, George, Kliesch-Eberl Martina, (2007). “*How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*”, **Strategic Management Journal**, 28 (9), ss.913-933.

Shapiro, Carl, (1989). “*The theory of business strategy*”, **The RAND Journal Economics**, 20(1), ss.125–137.

Sherehiy, Bohdana, Karwowski, Waldemar, Layer, Layer, (2007). “*A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes*”, **International Journal of Industrial Ergonomics**, 37(2), ss.445–460.

Simonin, Bernard, (1999). “*Ambiguity and process of knowledge transfer in strategic alliances*”, **Strategic Management Journal**, 20(7), ss.595–623.

Singh, Harbir, Zollo, Maurizio, (1998). *“The impact of knowledge codification, experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions”*, **Paper presented at the Academy of Management Best Paper proceedings**, San Diego, CA

Sinkula, James, Baker, William, Noordewier, Thomas, (1997). *“A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior”*, **Journal of Academy of Marketing Science**, 25(4), ss.305–318.

Sirmon, David, Hitt, Michael, (2009). *“Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance”*, **Strategic Management Journal**, 30(13), ss.1375–1394.

Sirmon, David, Hills, Michael, Ireland, Duane, (2007). *“Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box”*, **Academy of Management Review**, 32(1), ss.273–292.

Sivadas, Eugene, Dwyer, Robert, (2000). *“An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes”*, **Journal of Marketing**, 64(1), ss.31–49.

Slater, Slater, F., (1996). *“The challenge of sustaining competitive advantage”*, **Industrial Marketing Management** 25(1), ss.79–86.

Slater, Stanley F., John C. NARVER, (1994), *“Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance”*, **Business Horizons**, (March/April), ss.22-28.

Slater, Stanley, Narver, John, (1995). *“Market orientation and the learning organization”*, **Journal of Marketing**, 59(3), ss.63–75.

Snell, Scott, Youndt, Mark, Wright, Mike, (1996). *“Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organization learning”*, **Research in Personal and Human Resource Management**, 14(1), ss.61–90.

Sternquist, Brenda, Huang, Ying, Chen, Zhengyi, (2010). “*Predicting market orientation: Chinese retailers in a transitional economy*”, **International Journal of Retail Distribution Management**, 38(5), ss.360–378.

Şahin, Kader, Kaplan, Tuğba, (2017). “*Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme*”, **Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi**, 3 (2), ss.105-131.

Teece, David, (2007). “*Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*”, **Strategic Management Journal**, 28(13), ss.1319–1350.

Teece, David, (1982). “*Towards an economic theory of the multiproduct firm*”, **Journal of Economic Behavior Organization**, 3(1), ss. 39–63.

Teece, David, Pisano, Gary, Shuen, Amy, (1997). “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, **Strategic Management Journal**, 18 (7), ss.509-533.

Tsai, Kuen, Hsieh, Ming, (2009). “*How different types of partners influence innovative product sales: does technological capacity matter?*”, **Journal of Business Research**, 62(12), ss.1321–1328.

Tsai, Kuen, Chou, Christine, Kuo, Jyh-Huei, (2008). “*The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: a contingent link*”, **Industrial Marketing Management**, 37, ss.884–894.

Tsai, Ming, Shih, Chia, (2004). “*The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance*”, **International Journal of Management**, 21(4), ss.524–530.

Varadarajan, Rajan, Jayachandran, Satish, (1999). “*Marketing strategy: an assessment of the state of the field and Outlook*”, **Journal of Academy Marketing Science**, 27(2), ss.120–143.

Vazquez-Bustelo, Avella, Fernandez, Esteban, (2007). "*Agility drivers, enablers and outcomes*", **International Journal of Operations & Production Management** 27(12), ss.1303–1332.

Venkatraman, N., Vasudevan, Ramanujam, (1986). "*Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*", **Academy of Management Review**, 11(4),ss..801-814.

Voola, Ranjit, O'cass, Aron, (2010). "*Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations*", **European Journal of Marketing** 44(1/2), ss. 245–266.

Vorhies, Douglas, (1998). "An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness", **Journal of Strategic Marketing**, 6(1), ss.3–23.

Vorhies, Douglas, Harker, Michael, (2000). "*The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation*", **Australian Journal of Management**, 25(2),ss.145–171.

Vorhies, Douglas, Morgan, Neil, (2005.) "*Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage*", **Journal of Marketing**, 68(1), ss.80–94.

Vorhies, Douglas, Harker, Michael, Rao, C., (1999). "*The capabilities and performance advantages of market driven firms*", **European Journal Marketing**, 33(11/12), ss.1171–1202.

Wadhwa, S., Rao, K., S., (2003). "*Enterprise modeling of supply chains involving involving multiple entity flows: role of flexibility in enhancing lead time performance*", **Studies in Informatics and Control journal** , 12 (1), ss.5-20.

Walsh, James, (1995). "*Managerial and organization cognition: notes from a trip down memory lane*", **Orgization Science**, 6(1), ss.280–321.



- Walter, Achim, Auer, Michael, Ritter, Thomas, (2006). “*The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*”, **Journal of Business Venturing**, 21(4),ss. 541–567.
- Wang Yonggui, Lo, Hing-Po, Yang, Yongheng, (2004). “*The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China*”, **Journal Engineering Technology Management**, 21(3), ss.249–280.
- Wang, Catherine, Ahmed, Pervaiz, (2007). “*Dynamic capabilities: a review and research agenda*”, **International Journal of Management Reviews**, 9 (1), ss.31–51.
- Weerawardena, Jay, (2003a). “*Exploring the role of market learning capability in competitive strategy*”, **European Journal Marketing**, 37(3/4), ss.407–429.
- Weerawardena, Jay, (2003b). “*The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy*”, **Journal of Strategic Marketing**, 11(1), ss.15–35.
- Weitz, Barton, Jap, Sandy, (1995). “*Relationship marketing and distribution channels*”,**Journal of the Academy Marketing Science**, 23(4), ss.305–320.
- Wensley, Robin, (1999). “*Product strategies, managerial comprehension, and organizational performance*”, **Oxford Review of Economic Policy**, 15(1), ss.33–42.
- Wernerfelt, Birger, (1984). “*A Resource Based View of the Firm*”, **Strategic Management Journal**, 5(2),ss.171-180.
- Winter, Sindy, (2003). “*Understanding dynamic capabilities*”, **Strategic Management Journal**, 24(10), ss. 991–995.
- Wong, K.,K., Wong-Kay, (2013). “*Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS*”, **Marketing Bulletin**, 24, **Technical Note 1**, ss.1-32.
- Wu, Lei-Yu, (2010). “*Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility*”, **Journal of Business Research**, 63(1), ss.27–31.

Yıldız, Sebatattin, (2010). “İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, 36 (Ağustos-Aralık), ss.179193.

Yusuf, Yahaya, Sarhadi, Mansor, Gunasekaran, Angappa, (1999). “Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes”, **International Journal of Production Economics**, 62(1/2), ss.33–43.

Zahra, Shaker, George, George, (2002). “Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension”, **Academy of Management Review**, 27(2), ss.185–203.

Zahra, Shaker, Sapienza, Harry, Davidsson, Per, (2006). “Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda”, **Journal of Management Studies** 43(4), ss. 917–955.

Zahra, Shaker, Sapienza, Harry, Davidsson, Per, (2006). “Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda”, **Journal of Management Studies**, 43(4), ss.917–955.

Zehir, Cemal, Acar, Zafer, (2005). “Örgütsel yeteneklerin işletme performansına etkileri”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7 (3), 15-34.

Zhang, Qingyu, Vonderembse, Mark, Lim, Jeen, (2003). “Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction”, **Journal of Operations Management**, 21(2), ss.173–191.

Zhang, Zhengwen, Sharifi, Hossein, (2000). “A methodology for achieving agility in manufacturing organizations”, **International Journal of Operations Production Management**, 20(4), ss.496–512.

Zhang, Zhengwen, Sharifi, Hossein, (2007). “Towards theory building in agile manufacturing strategy-a taxonomical approach”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, 54(2), ss.351–370.

Zollo, Maurizio, Winter, Sidney, (2002). “*Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*”, **Organization Science**, 13(3), ss.339–351.

Zott, Christoph, (2003). “*Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance*”, **Strategic Management Journal**, 24(2), ss. 97–125.

Zou, Shaoming, Fang, Eric, Zhao, Shuming, (2003). “*The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters*”, **Journal of International Marketing**, 11(4), ss.32–55.



## EKLER

### Ek 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

<b>İşletme Hakkında Genel Bilgiler</b>	
<b>İşletmenin Adı:</b>	
<b>Faaliyet Alanı:</b> ( 1 ) Kamu ( 2 ) Özel	
<b>Faaliyet Alanının Sınırları:</b> ( 1 ) Bölgesel ( 2 ) Ulusal ( 3 ) Uluslararası	
<b>Faaliyet Gösterdiği Sektör:</b> ( 1 ) Gıda/İçecek/Tütün ( 5 ) Giyim/Tekstil/Deri ( 9 ) Mobilya	
( 2 ) Büro/Elekt. Mak. Chz ( 6 ) Ağaç/Kağıt/Basım ( 10 ) Kimya/Petrol/Lastik	
( 3 ) Taşa Toprağa Dayalı ( 7 ) İlaç/Tıbbi Chz. ( 11 ) Otomotiv	
( 4 ) Ana Metal ( 8 ) Diğer Metal ( 12 ) Mak.Teçh./Metal Eşya	
(13) Diğer (Belirtiniz.....)	
<b>Çalışan Sayısı:</b> ..... kişi	
<b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgi:</b>	
<b>Adı ve Soyadı (Zorunlu Değil):</b>	
<b>Çalıştığı Departman:</b>	
( 1 ) Üretim ( 2 ) Muhasebe ( 3 ) Personel ( 4 ) Satış Pazarlama ( 5 ) Diğer (Belirtiniz.....)	
<b>Unvanı/Statüsü:</b> ( 1 ) İş Sahibi/Ortağı ( 2 ) Üst Düzey Yönetici ( 3 ) Orta Düzey Yönetici	
<b>Yaşı:</b> .....	
<b>Cinsiyeti:</b> ( 1 ) Erkek ( 2 ) Bayan	
<b>Eğitim Durumu:</b> ( 1 ) Lise ( 2 ) Yüksek Okul Üniversite (3) ( 4 ) Yüksek Lisans ( 5 ) Doktora	
<b>Toplam Çalışma Süresi:</b> ..... yıl	<b>Bu İş Yerinde Çalışma Süresi:</b> ..... yıl

Aşağıdaki sorular işletmenizin **Dinamik Yetenekler, Örgütsel Yetenekler ve İşletme Performansı** ile alakalıdır. İşletmenizin aşağıdaki hususlarda ki performansını faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte: **(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum** Seçeneğini temsil etmektedir.

İfadeler	Katılma Derecesi	(1) Kesinlikle	(2)	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle
		Katılmıyorum	Katılmıyorum			Katılıyorum
<b>Örgütsel Yetenekler</b>						
Ürün çeşitliliğini sağlamada yetenekliyiz						
Hızlı teslimat sağlamada yetenekliyiz						
Üretim maliyetlerini en aza indirme yeteneğine sahibiz						
<b>Yönetimsel Yetenekler</b>						
Performanslarını artırmak için çalışanları motive etme yeteneğine sahibiz						
Müşteriler, rakipler, tedarik zinciri üyeleri ve yetkililerle görüşmede sosyal ağları yönetme yeteneğine sahibiz						
Örgütsel performansı kontrol etme yeteneğine sahibiz						

<b>Pazarlama Yetenekleri</b>					
Pazarlama araştırması yeteneklerimiz rakiplerden daha yeni müşteriler bulmamıza yardımcı olur					
Fiyatlandırma yaklaşımımız rekabetimizde etkilidir					
Ürün\hizmet geliştirmemiz pazarda bize avantaj sağlamaktadır					
Distribütörlerle ilişkilerimiz rakiplerimizden daha iyidir					
Reklam tanıtım programımızın en hayati bileşenidir					
Satış promosyonlarımız rakiplerimizden daha iyidir					
<b>Öğrenme Yetenekleri</b>					
Çalışanlar örgütsel başarı artıran orijinal fikirlere katkıda bulunmaya teşvik edilir					
İşletmemiz açık fikirliliğe yüksek değer verir					
İş yapma şeklimiz hakkında yapılan eleştirileri paylaşıyoruz					
<b>Teknolojik Yetenekler</b>					
Biz bulunduğumuz sektörün liderlerinden biri olma yeteneğine ve teknolojik standartları yükseltme yeteneğine sahibiz					
İşletme teknoloji sektöründe yenilik yapmada lideriz					
İşletme her zaman ar-ge faaliyetlerine görece daha fazla yatırım yapmaktadır					
<b>Çeviklik</b>					
İşletme ortak yetenekleri kendine katmak için isteklidir					
İşletme yeni beceriler ve teknolojik yetenekleri öğrenmede hızlıdır					
İşletme çok fazla isteye bağlı mali kaynaklara sahiptir					
<b>Ağ (Network) Yetenekleri</b>					
İşletme potansiyel teknik ortaklıkları belirlemek için uzman teknik dergilerde işletme reklamlarını takip eder					
İşletme endüstriyel fuarları ve sergileri potansiyel teknik ortakları belirlemek için ziyaret ederiz					
İş ortakları sürekli fırsatlar ararlar					
<b>Ar-Ge Yetenekleri</b>					
İşletme yeni tip üretim süreçlerini belirlemede başarılıdır					
İşletme umut verici yeni teknolojileri belirlemede yeteneklidir					
İşletme yenilikçi üretim tesisleri ve süreçleri kurmada yeteneklidir					
İşletme işe aşına olmayan teknik alanlarda mühendisleri işe almaz					
İşletme yeni teknolojilerin uygulanabilirliğini değerlendirmede yeteneklidir					
<b>Pazar Yönlülük Yeteneği</b>					
İşletmenin temel hedefi müşteri memnuniyetidir					
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır					
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz					
Rakiplerin stratejisi ile ilgili sürekli olarak bilgi topluyoruz					
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır					
<b>Finansal Performans</b>					
Karlılık					
Pazar faaliyetlerine ilişkin nakit akışı					
Brüt kar marjı					
Yatırımların geri dönüşümü					
<b>Stratejik Performans</b>					
İşletmenin değerinin artırılması					
Stratejik hedeflerin başarısı					
Uzun dönemli finansal hedeflerin başarısı					
Genel müşteri memnuniyetinin başarısı					