

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DİNAMİK KABİLİYETLERE SAHİP İŞLETMELERİN İNOVASYON HIZI

HALİL İBRAHİM BEZCİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE

2015

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DİNAMİK KABİLİYETLERE SAHİP İŞLETMELERİN
İNOVASYON HIZI

HALİL İBRAHİM BEZCİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
PROF. DR. ALİ EKBER AKGÜN

GEBZE
2015



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 09/01/2015 tarih ve 2015/01....sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 27/01/2015 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Halil İbrahim Bezci'nin tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Ali Ekber Akgün

ÜYE

:Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

:Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu çalışmada dinamik kabiliyetler ile inovasyon hızı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın amacı ise dinamik kabiliyetlerin inovasyon hızını arttırdığını ortaya koymaktır. Araştırmada dinamik kabiliyetler, inovasyon kavramı ve inovasyon hızı kavramları incelenmiştir. Bu tez çalışmasında, anket verileri kullanılarak dinamik kabiliyetler ile inovasyon hızı arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları neticesinde dinamik kabiliyetlerin alt boyutları olan sezme, öğrenme, yeniden değerlendirme inovasyon hızı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. İnovasyon hızını en fazla etkileyen boyut ise, öğrenmedir. Daha sonra, hissetme boyutu inovasyon hızını etkilediği anlaşılmıştır. En son olarak yeniden değerlendirme boyutu inovasyon hızını pozitif yönde etkilemiştir.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Kabiliyetler, Kabiliyet, İnovasyon, İnovasyon Hızı

SUMMARY

In this study, the relationship between dynamic capabilities and innovation speed is explored. The aim of the study is to reveal that dynamic capabilities increase the innovation speed. In this searching, innovation, dynamic capabilities and innovation speed are scanned. At the thesis, survey method is used because of examining to reveal between innovation speed and dynamic capabilities. According to results, sense, learning and reconfiguration, which are subdimensions of dynamic capabilities, affect innovation speed in a positive direction. Learning is the most affective on the innovation speed. Than, sense affects innovation speed. At the and, reconfiguration affects innovation speed.

Key Words: Dynamic Capabilities, Capabilities, Innovation, Innovation Speed.

TEŞEKKÜR

Başta, yüksek lisans eğitimimde ve akademik hayatımda desteğini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyip bilgisi ile bu çalışmanın oluşmasının yolunu açan danışmanım Prof. D. Ali Ekber Akgün'e,

Çalışmamı yönlendirmek noktasında katkıda bulunan değerli doktora öğrencisi GTÜ'de memur Murat Oflas ve Araştırma Görevlisi Derya Doğan Hanıma,

Ve anketi doldurmak için desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
ÖZET	İV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	Vi
İÇİNDEKİLER	Vii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	Xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. İNOVASYON KAVRAMI	
2.1. İnovasyon Kavramının Tanımı	3
2.2. İnovasyon Kavramının Tarihsel Gelişim	3
2.3. İnovasyon Çeşitleri	6
2.4. İnovasyonun Amaçları	9
2.5. İnovasyon Stratejileri	10
2.6. İnovasyonu Etkileyen Faktörler	13
3. DİNAMİK KABİLİYETLER KAVRAMI	
3.1. Dinamik Kabiliyetler Kavramının Tanım	15
3.2. Dinamik Kabiliyetler Kavramının Gelişimi	19
3.2.1. Rekabet Yaklaşımı Stratejisi	19
3.2.2. Stratejik Belirsizlik	20
3.2.3. Kaynak Temelli Yaklaşım	20
3.3. Dinamik Kabiliyetlerin Boyutları	21
3.3.1. Hissetme	21
3.3.2. Öğrenme-Ele Geçirme	22
3.3.3. Yeniden Değerleme	22
3.4. Dinamik Kabiliyetlerin Özellikleri	23
3.5. Dinamik Kabiliyetlerin İşletmeye Getirdiği Yetenekler	
3.5.1. Pazarlama Kabiliyeti	26
3.5.2. Teknolojik Yetenek	28

3.5.3. Organizasyonel Yetenek	30
4. DİNAMİK YETENEKLER İLE İNOVASYON HIZI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	34
4.1. HİSSETME	38
4.2. ÖĞRENME	39
4.3. YENİDEN DEĞERLEME	40
5. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, KISITLARI, BULGULARI	42
5.1. Araştırmanın Kısıtları	42
5.2. Araştırmanın Yöntemi (Metodolijisi)	42
5.3. Ankete Giren Firmaların Demografik Özellikleri	43
5.3.1. Çalışan Sayısı	43
5.3.2. Unvan	45
5.3.3. Faaliyet Yılı	48
5.3.4. Çalıştığınız Bölüm	49
5.3.5. Firma Sektörü	51
5.4. Ölçek ile Alakalı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Testleri	54
5.5. Korelasyon Analizi	59
5.6. Regresyon Analizi	61
6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER	63
7. KAYNAKÇA	67
ÖZGEÇMİŞ	75
EKLER	76

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
DK	Dinamik Kabiliyetler
NPD	Yeni Ürün Geliştirme (New Product Development)
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
ULAKBİM	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
Sig.	Anlamlılık
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin
v.b.	Ve benzeri
4P	Ürün, fiyat, yer, promosyon (Price, Promotion, Place, Product)
v.d.	Ve diğerleri
GTÜ	Gebze Teknik Üniversitesi

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Yenilik süreci modeli (Çetindamar, v.d., 2009)	6
3.1: Yetenek piramidi (Çetindamar, v.d., 2009) (Morrow, et al., 2000).	16
3.2: Dinamik kabiliyetlerin üç seviyesi (Ambrosini, et al., 2009)	25
3.3: Pazarlama kabiliyetinin hiyerarşik modeli (Hooley, et al., 1999)	28
3.4: DK'in firmalara kazandırdığı kabiliyetler (MacInerney, 2011).	32
4.1: Dinamik kabiliyetler ile inovasyon hızı arasındaki ilişkiyi gösteren model	41
5.4.1: Çalışan sayısı ile alakalı bar grafiği	44
5.4.2: Unvan ile alakalı bar grafiği	47
5.4.3: Faaliyet yılı ile alakalı bar grafiği	49
5.4.4: Çalıştığınız bölüm ile alakalı bar grafiği	51
5.4.5: Firma sektörü ile alakalı bar grafiği	52

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
4.1: İnovasyon hızı ile alakalı yapılan çalışmalar (Chen, Reilly ve Lynn 2005)	34
5.4.1: Çalışan sayısı ile alakalı frekans verileri	44
5.4.2: Unvan ile alakalı frekans verileri	46
5.4.3: Faaliyet yılı ile alakalı frekans verileri	48
5.4.4: Çalıştığınız bölüm ile alakalı frekans verileri	50
5.4.5: Firma sektörü ile alakalı frekans verileri	52
5.4.6: Hizmet sektörü ile alakalı frekans verileri	53
5.4.7: İmalat sektörü ile alakalı frekans değerleri	53
5.4.8: KMO ve Bartlett's Testi Değerleri	55
5.4.9: Anket analizi ile Alakalı Faktör Yükleri	56
5.4.10: Faktörlerin varyans değerleri	58
5.4.11: Faktörlerin güvenilirlik analizindeki Cronbach's Alpha değerleri	59
5.4.12: Korelasyon analizi değerleri	60
5.4.13: Regresyon analizi değerleri	61

1. GİRİŞ

Günümüzde, küreselleşen ekonomi, tüketici tercihlerinin değişmesi, artan teknolojik gelişmeler yenilik kavramını ortaya çıkarmıştır (İmamoğlu, v.d., 2003). İşletmeler büyük bir yarış içine girmiş olduğundan ve ürün ömrünün kısalması (İmamoğlu, v.d., 2003) gibi sebeplerden dolayı iki günü birbirine eşit olan kaybetmek zorunda kalmıştır. Örneğin, yakın zamana kadar batılı devletler rakipsiz gibi görünürken, doğu devletleri tersine mühendislik (re-engineering) ve tedarikçilerle kuvvetli ilişki gibi stratejilerle batı devletlerine rakip olacak seviyeye gelmiştir (Rothwell, 1994). Örneğin, Güney Kore, Hindistan, Tayvan, Japonya dünyada rekabetin boyutunu değiştirmişlerdir. Ayrıca, teknolojinin gelişmesi ve rakipler uluslar arası boyutlar kazanması sebebi ile, sürdürülebilir rekabet elde edebilmek için, düşünülmesi gereken kriterler artmış, kompleks bir yapı almıştır. Bu yüzden, yüksek rekabet ortamında çok boyutlu bir düşünce yapısı gerekmektedir. Çünkü, bir çok alternatif düşünülerek karar verilecek olması, uygulanacak stratejileri belirlemeyi veya yeni bir strateji oluşturmayı zorlaştırmaktadır (Tushman , 2006).

İşte bu sebepten dolayı, akademisyenler ve uzmanlar, bu değişen ve global şartlara karşı, bir kısım stratejiler ortaya koymuşlardır. “Kaynak Temelli Yaklaşım (Barney, 1991), Oyun Teorisi (Shapiro, 1989) bunlardan bazılarıdır.

Yukarıdaki örnek olarak verilen iki kavramdan sonra, 1994 yılında Teece ve Pisano “dinamik kabiliyetler” kavramını ortaya koymuşlardır. Kaynak temelli yaklaşımın geliştirilmiş boyutu olarak nitelendirilen (Muzaffer, 2011) dinamik kabiliyetler, yapılan akademik ve uygulamalı çalışmalar neticesinde, firma ve ürün performansında olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür (Muzaffer, 2011).

Teece 1994’de ilk olarak bu kavramı ortaya koyduktan sonra, Winter (2003), Eisenhardt ve Martin (2000), Helfat (2006-2007), Zahra, Sapienza, Davidsson (2006), ve Ambrosini, Cliff, Nardine (2006) gibi akademisyenler kavram üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Araştırmalarında, dinamik kabiliyetlerin boyutlarını, özelliklerini ortaya koymuşlar ve ayrıca, kavramı geliştirebilmek için, dinamik kabiliyetlerin eksik yönlerini teşhis edip çeşitli öneriler sunmuşlardır. Bununla

beraber, Teece de 1997 ve 2007 yıllarında, kavram üzerinde iki araştırma daha yapıp neşretmiştir.

Bu yapılan teorik çalışmalarla birlikte Tushman'ın 2006 yılında IBM firması üzerinde yaptığı çalışmada, dinamik kabiliyetler kavramının uygulamada da olumlu neticeler verdiğini göstermiştir.

Bununla beraber dinamik kabiliyet kavramı stratejik yönetim (Teece, et al., 1997), firma performansı (Teece, 2007), girişimcilik (Zahra, et al., 2006) bağlamında incelenmişse de; inovasyon hızı bazında araştırılmamıştır. Halbuki, hızla değişen şartlarda ayakta kalabilmek için gereken unsurlardan olan yenilik ve hız kavramları – önceden bahsedildiği- gibi- gayet önem arz etmektedir. Bu yüzden dinamik kabiliyetler kavramının başarılı bir strateji olabilmesi için, inovasyon hızının rekabette ayakta kalabilecek seviyede olabilmesi gerekmektedir. Yani, dinamik kabiliyetlere sahip bir firma rakiplerine mağlup olmaması için inovasyon yapma hızı rakiplerinden daha fazla olması gerekmektedir. Bu sebeple bu çalışmada dinamik kabiliyetlerin inovasyon hızına etkisini incelenecektir. Çünkü işletmeleri yönlendiren onun stratejileridir (Tushman , 2006). Eğer strateji doğru tercih edilirse başarı ihtimali yüksek olur.

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölüm, inovasyonun tanımını, çeşitlerini, gelişimini açıklamaktadır. Üçüncü bölüm ise, dinamik kabiliyetler kavramının tanımını, özelliklerini ve boyutlarını içermektedir. Dördüncü bölüm, dinamik kabiliyetler ile inovasyon hızı arasındaki ilişkiye ait hipotezleri ifade etmektedir. Beşinci bölüm, araştırmanın amacını, kısıtlarını, ve bulgularını göstermektedir. Altıncı kısım ise, sonuç, öneri ve değerlendirmeleri içermektedir.

2. İNOVASYON KAVRAMI

2.1. İnovasyon Kavramının Tanımı

Günümüzde, önemini arttırarak devam ettiren ve örgütler için en önemli (İmamoğlu, v.d., 2003) bir esas teşkil eden inovasyonun, bu öneminden dolayı, hakkında çok araştırmalar yapılmış ve bir çok değişik; ama bir birine yakın tanımlamalar getirilmiştir.

Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

İnovasyon, bir örgütün, değişen pazar, teknoloji ve rekabet koşullarına karşı adapte olabilmek için gerekli olan yeni ürün, süreç ve sistemlerin kullanmasıdır (Utterback, 1994) (Dougherty, et al., 1996).

OECD'ye (2010) göre ise inovasyon, yeni bir uygulama veya ürün, hizmet, veya süreçlerde önemli yenilikler ya da yeni pazarlama metotları, organizasyon yapısı, yeni iş sahaları veya dış bağlantılar olarak tanımlanabilir (OECD, 2010). İnovasyon, kurumlar için yeni olan –dünya için yeni olmayabilir- her türlü fikir, teknoloji, süreç olarak tanımlanabilir (Beatty, et al., 1991) (Evan, 1993).

Schumpeter'e göre ise, inovasyon, yeni bir ürün, hizmet, pazar veya üretim sürecinin bir örgütte kullanılmasıdır (Schumpeter, 1939).

Tanımlara bakıldığında üç tane ana nokta olduğunu görülür. Bunlar, değişen şartlar, rekabet, örgüt içi yapılması gereken yenilikler. Tanımların ortak noktaları bunlardır. Demek bu üç husus inovasyonu işletmeler için zaruri kılmaktadır.

2.2. Tarihsel Gelişim

İnovasyonun tarihçesi insanlık tarihi ile başlamaktadır. Çünkü insan, diğer canlılardan farklı ve fazla olarak akla sahip olduğundan ve neden-sonuç ilişkilerini kavrayabildiğinden hayatını kolaylaştıracak eşyaları yapıp kullanmaya başlamıştır. İnsanlık, tarihi boyunca gelen bilgi birikimi ile günümüzdeki muazzam seviyeye ulaşmıştır.

Örneğin, Rothwell'e (1994) göre, inovasyon 1950'den beri beş jenerasyon geçirmiştir.

Birinci İnovasyon Jenerasyonu 1950-1960 arasındaki süreci ifade etmektedir. İkinci Dünya Savaşından sonra Avrupa'da ve Japonya'da oluşan Ar-Ge faaliyetlerinin neticesinde ortaya çıkan jenerasyondur. Şirketler Ar-Ge faaliyetlerine çok önem vermektedir ve pazara devamlı yeni teknolojik ürünler hakim olmaya başlamıştır. İlaç sanayi, yarı iletken ürünler, otomasyon, sentetik ve kompozit maddeler üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde yeni sektörler doğmuştur. Bütün bu gelişmelerin neticesinde, toplumda, bilime ve Ar-Ge faaliyetlerine karşı olumlu bir bakış açısı oluşmuş ve toplumun büyük sorunlarını çözecek çare bilim ve teknoloji olarak algılanmıştır. Bu algı sayesinde devletler bazında da inovasyon yapmanın değeri anlaşılacak çeşitli kanunlar ve finansal teşvikler ile inovasyon yapmaya katkı sağlanmıştır. Bu jenerasyonda pazarı yönlendiren tüketicilerin tercihlerinden ziyade üretilen teknolojik ürünlerdir (Rothwell, 1994)

İkinci İnovasyon Jenerasyonu 1960-1970 tarihleri arasındadır. Bir önceki jenerasyondaki hızlı inovasyon işletmeler arasında şiddetli rekabeti tahrik edince işletmeler ürünlerini tüketici isteklerine uyarlamaya çalışmışlardır. Firmalar rekabette kazanabilmek için tüketici isteklerine göre ve daha hızlı ürünlerini üretmeye çalışmışlardır. Bu jenerasyonda pazara hakim olan daha çok tüketici talepleridir (Rothwell, 1994).

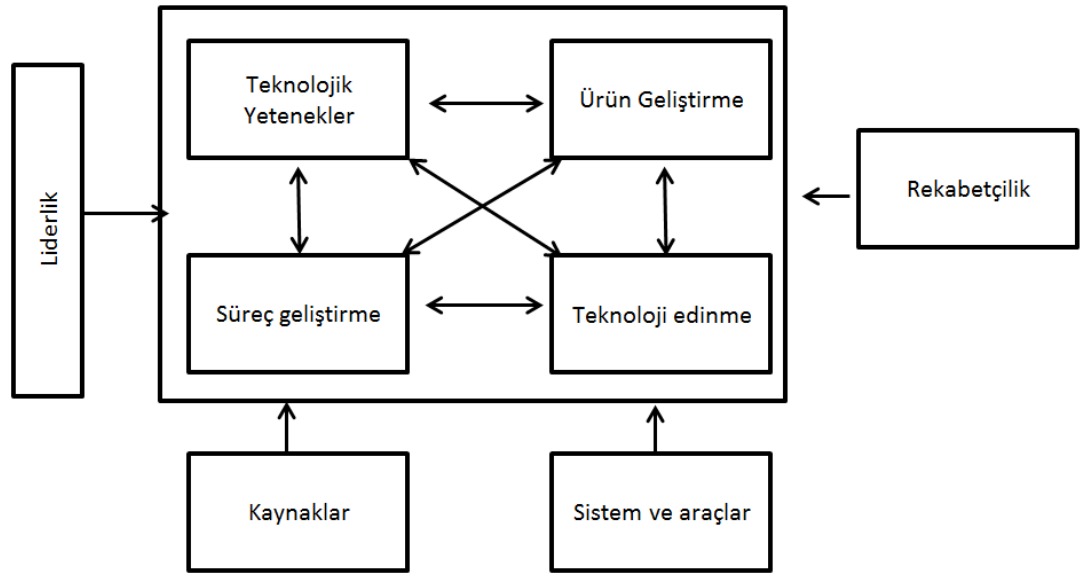
Üçüncü İnovasyon Jenerasyonu 1970-1980 arasında gerçekleşmiştir. 1970'lerde olan petrol krizleri, yüksek enflasyon seviyeleri, arzın talebi fazlası ile karşılaması gibi sebepler ile üretilen ürünler yeteri kadar karlı satılamaz hale gelmiştir. Hatta boşa giden bir kısım inovasyon çalışmaları sebebi ile, inovasyon süreci ile alakalı bir çok akademik çalışmalar yapılmıştır. Bu jenerasyonda müşteri istekleri ile Ar-Ge faaliyetleri birlikte hareket etmektedir. Çünkü firmalar pazarda farkındalık oluşturmak için müşteri taleplerine uygun inovasyon yapmak zorundadır (Rothwell, 1994).

Dördüncü İnovasyon Jenerasyonu 1980-1990 arasındaki süreçte gerçekleşmiştir. Bu jenerasyonda, literatüre "global stratejiler" kavramı girmiştir. Şirketler arasında stratejik anlaşmalar görülmektedir. Yalnız büyük firmalar değil,

küçük ölçekli firmalarda firma dışı ilişkileri ilerletmeye başlamıştır. Japon firmaları gibi, batılı firmalara rakip olan şirketler, yalnız teknolojik eğilime dikkat etmiyor, aynı zamanda tam zamanında üretim yapabilmek ve tüketicilere ulaştırabilmek için tedarikçilerle ilişki kurmuşlardır. Örneğin, “toplam kalite yönetimi” gibi uygulamalar sayesinde inovasyonda, rekabette büyük avantajlar elde etmişlerdir. Bu özelliklere sahip firmalarda iki kavram ön plana çıkmıştır. Bu iki kavram “entegrasyon” ve “paralel gelişim” olarak ifade edilmiştir. Tedarikçileri firma içindeki inovasyon birimleri gibi yeni ürün geliştirme sistemine dahil ederek, entegrasyonu temin etmişlerdir. Bu entegrasyon sayesinde, firma içi ürün geliştirme birimleri ile tedarikçiler paralel hareket etmişlerdir (Rothwell, 1994).

Beşinci İnovasyon Jenerasyonu ise 1990 sonrasında şimdiye kadar ki süreçtir. 1980’lerden 1990’lara kadar ki süreçte, firmalar umumiyetle, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşim halinde olduğundan, pazarda ayakta kalabilmek için “inovasyon hızı” gibi yeni kavramlar hızla yayılmaya başlamıştır. Çeşitli kavramlar içerisinde inovasyon hızı ölçülmeye çalışılmıştır ve bu sayede inovasyonu daha hızlı yapmayı engelleyen manileri tespit edip farkındalık oluşturarak rekabet avantajı elde etmek amaçlanmıştır. Bu kavramlardan bazıları ise şunlardır: “inovasyon hızı (innovation speed)” (Kessler , et al., 1996)“pazara giriş zamanı (time to market)” (Calantone , et al., 2000). İnovasyon hızını arttıracak faaliyetler içinde, firma dışı bir kısım uygulamaları –satış sonrası hizmetler gibi..- stratejik ortaklara yaptırmak gibi stratejiler görülmektedir (Rothwell, 1994).

Bütün bu evrelerden sonra görülmektedir ki, inovasyon yapmak gittikçe daha ziyade kompleks bir yapıya girmektedir ve inovasyon için uygun bir model oluşturulması zorlaşmaktadır. Çünkü inovasyon sahası, yalnız firma içi ile veya tüketici ile sınırlı kalmayıp –tanımlardan da anlaşılacağı gibi- rakipler, teknoloji, uluslar arası örgütler, tedarikçiler gibi ele alınması gereken bir kısım kriterleri içinde barındırıyor. Şekil 2.1’de inovasyon süreci modeli gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Yenilik süreci modeli (Çetindamar, v.d., 2009)

2.3. İnovasyon Çeşitleri

Akademisyenler çeşitli şekillerde inovasyonu kısımlara ayırmışlardır. Fakat, inovasyon deyince yalnız ürün veya teknolojik inovasyon anlaşılmamalıdır. İnovasyon, radikal-artımsal, ürün-süreç-organizasyonel, dünya için yeni-sektör için yeni-işletme için yeni olarak kısımlara ayrılabilir (İmamoğlu, v.d., 2003).

Yaratıcı yıkım olarak da tabir edilen radikal yenilik yeni bir ürün, hizmet, süreç veya yönetim şeklinin dünyaya, pazara veya örgüte ilk defa tanıtılması olarak tanımlanmaktadır (İmamoğlu, v.d., 2003). Bu sebeple dünyaca nadiren ortaya çıkar. Yaratıcı yıkım olmasının sebebi pazardan herhangi bir ürün, hizmet, süreç ya da yönetim şeklini kaldırıp yerine yenisini getirmesidir (İmamoğlu, v.d., 2003). En basit örneklerinden birisi bilgisayar, müşteriler tarafından kabul edilince, daktiloyu kaldırmıştır.

Radikal yenilik, yoğun ve uzun Ar-Ge faaliyetlerinin neticesinde olduğundan, bir prototip üretimi zor olmakla beraber, müşteriler yepyeni bir ürünle karşılaştığından ürünü kabul etmeleri biraz zaman isteyebilir. Bu ise çok yüksek maliyet ve karın azalması demektir (İmamoğlu, v.d., 2003). Fakat dünya için yeni olan o ürün eğer müşterilerce kabul edilirse, pazarın kaymağı alınarak çok büyük

karlar elde edilebilir (İmamoğlu, v.d., 2003). Maliyetleri çok olduğu için daha çok, büyük şirketler tarafından uygulanmaktadır.

Artımsal yenilik ürün, hizmet, süreç veya yönetim şeklinde küçük ölçekli adım adım yapılan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Elçi, v.d., 2008). Dünyada firmalarca en çok yapılan inovasyon şeklidir.

Şöyle ki, ürün hayat evreleri olduğu gibi teknoloji hayat evreleri de vardır. Bu her iki evre bazen eş zamanlı olabilirken, bazen çok farklı olabilmektedir. Fakat çoğu zaman ürün hayat evreleri teknoloji hayat evrelerine nazaran daha kısa olmaktadır. Örneğin bilgisayar teknolojisi halen daha devam ederken birçok ürün gelip geçmiş, hayat evreleri bitmiştir. Tabi ki, ürünün hayat evreleri bitmeleri ile teknolojiye yapılan artımsal yenilikler ile hem teknoloji hayat evreleri devam eder, hem de o teknoloji daha ziyade gelişir, hayat süresi uzar. En çok bilinen örneklerinden birisi cep telefonlarında yapılan yeniliklerdir. Çünkü belirli standartlar dahilinde uzun bir müddet devam eden cep telefonları ürün çeşitlerinde, pazar doyuma ulaştıktan sonra, müşteriler doyuma ulaşmış standart telefon tiplerinden başka şeyler aramaya başladı. Akıllı telefonlar olarak adlandırılan yeni ürünler, ortaya çıkınca cep telefonu teknolojisine yeni boyut getirmiştir. Böylece teknoloji hayat evreleri gelişerek uzamıştır. Bu sebeplerden dolayı denilebilir ki, artımsal yenilikler pazarda hem çokça görülür hem de ürün ve teknoloji hayat süresinin uzamasını sağlamaktadır.

Ayrıca, artımsal yenilik radikal yenilik gibi çok fazla masraf istemediğinden - hususan- KOBİ'lerin ve küçük işletmelerin ilerlemesi için gayet büyük bir fırsatı temin etmektedir. Çünkü KOBİ'ler esnek yapıları ve müşteriler ile yakın ilişkileri olması sebebi ile, büyük işletmelere göre daha az zaman ve maliyetle birlikte müşterilerin istediği ürünleri kısa zamanda üretebilir (İmamoğlu, v.d., 2003). Bu; artımsal yeniliği kolaylaştırıp küçük ölçekli şirketlerinde rekabete girmelerine sebebiyet verebilir.

Küresel Yenilik, dünyaya ilk olarak tanıtılan yeniliklerdir (İmamoğlu, v.d., 2003). Genellikle temel bilimlerin neticesinde yapılan icatları ticarileştirmek olarak ortaya çıkar. Fakat, icat ile yenilik kavramı birbiri ile karıştırılmamalıdır. İcat yapılan araştırmaların neticesinde yeni bir buluş yapmaktır. Yenilik ise, bir fikrin ticarileştirilmesidir. Bu sebeple temel bilimler inovasyona kuvvet vermektedir. Fakat inovasyon tamamı ile temel bilimlere veya Ar-Ge faaliyetlerine bağlı bir kavram

değildir.(Elçi, v.d., 2008). Örneğin, KOBİ’lerde Ar-Ge departmanı olmadan, işletme sahibi, idarecileri tarafından yürütülen inovasyon faaliyetleri çokça görülmektedir (İmamoğlu, v.d., 2003). Hatta, büyük işletmelere kıyas edildiğinde, KOBİ’lerde kişi başına düşen inovasyon yapma sayısı iki kat daha fazladır (İmamoğlu, v.d., 2003).

Mekansal Yenilik bir bölgede var olmayan yeniliklerin o bölgeye girmesidir. Dünyada mevcut olsa da, yine mekânsal yenilik kavramını değiştirmemektedir (Sungur, 2007)

Ürün İnovasyonu ürünlerin teknik özelliklerinde, yazılımında, parçalarında, malzemelerinde, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerinde yapılan yeniliklerdir. Aynı zamanda sunulan hizmetlerde de yapılan yenilikler ürün yenilikleri olarak değerlendirilir (Elçi, v.d., 2008). Örneğin, yolcu taşıma firmalarının internet üzerinden bilet almasını sağlamak gibi..

Süreç Yeniliği ürünlerin hammadde temininden pazarlanıp müşteriye ulaştırılincaya kadar yapılan faaliyetlerdeki radikal veya artımsal yeniliklerdir. Yeni pazarlama kanalları bulmak, üretim yaparken yeni teknolojileri kullanmak veya kendi icat etmek v.b. (Elçi, v.d., 2008).

Organizasyonel Yenilik bir cihette yeniliğin temelini oluşturan kısımdır. Çünkü yukarıda sayılan yeniliklerin hepsinin kaynağı burasıdır (Elçi, v.d., 2008). Eğer yenilikçi bir örgüt kültürü işletmede mevcut ise inovasyon yapmak daha kolay, daha çabuk ve verimli olur. Organizasyonel yenilik, yönetim biçiminde, iş uygulamalarında, firma dışı ilişkilerde radikal veya artımsal değişiklikler yapılmasıdır (Elçi, v.d., 2008). Örneğin IBM 1990’lardaki başarısızlığından dolayı hem CEO’sunda değişiklik yapmak zorunda kalmış hem de yeni bir strateji olan dinamik kabiliyetleri kullanarak kötü gidişin önüne geçebilmiştir (Tushman , 2006).

2.4. İnovasyonun Amaçları

Kaliteyi yükseltmek inovasyonun en önemli amaçlarından biridir. İnovasyon, devamlı yenilik yapmak manasını içerdiğinden inovatif faaliyetlerin neticesinde ürünlerde, hizmetlerde ve süreçlerde kalitenin arttığı görülmektedir. Özellikle, inovasyon faaliyetlerini tamamlayan stratejilere ihtiyaç hisseden firmalar kaliteyi arttırabilmek için, insan kaynaklarının enformasyon yapısını zenginleştirmek, yetişmiş insan gücünü firmada tutabilmek, diğer firmalar ile inovasyon yapmak hususunda anlaşmalar yapmak gibi stratejileri uygulamaktadırlar. Ve kaliteyi devamlı yeterli seviyede tutabilmek için yeni teknolojileri ve yapılan Ar-Ge faaliyetlerini takip etmektedirler (Elçi, v.d., 2008).

Yeni pazarlar oluşturmak ile sürdürülebilir rekabeti devam ettirmek diğer bir amaçtır. Yeni pazarlara girmek demek, firmanın karşısında mevcut veya muhtemel birçok rakip olması demektir. Bu noktada firmanın o yeni pazara girebilmesi için ürününde bir farkındalık oluşturacak yenilik yapması gerekmektedir. Yoksa pazardan yeteri kadar pay alamaz.

Ürün yelpazesini geliştirmek de inovasyonun amaçlarından biridir. Özellikle artımsal yenilikler için geçerli olan bir durumdur. Şirket küçük ölçekli yenilikler ile ürünlerini çeşitlendirip, tüketiciye geniş bir ürün yelpazesi sunabilir. Böylelikle, her türlü müşteri isteklerine uygun ürünleri ortaya koyarak pazara hakim olmaya çalışılabilir.

Üretim sürecini geliştirmek inovasyonu yapmaktaki amaçlardan biridir. Yeni ürün geliştirmede, ürün hayat evreleri vardır. Bunlar; fikir evresi, ürün geliştirme safhası, olgunluk dönemi, ürün değişimi ve ürün sönümlenmesi evreleridir. Bu evreler içinde en uzun süreyi alan evre, fikir ile ürün geliştirme safhası arasında geçen süreçtir. Bu süreçte, girdi tasarrufları sağlanarak verimlilik arttırılabilir, değer analizi yaparak maliyetler azaltılabilir ve benzeri nedenler ile üretim süreci daha kısa bir zamanda tamamlanabilir (İmamoğlu, v.d., 2003).

Ürün ve hizmetleri yenilemek inovasyonun esaslarından biridir. Yeni ürünleri geliştirerek, mevcut ürünlere katkı sağlayarak veya daha iyi performans ekleyerek mevcut ürünlerin yerini alacak yeni ürünlerle pazarda tutunabilmektir (İmamoğlu, v.d., 2003).

Enerji tüketimini azaltmak daha çok sürdürülebilir kalkınma bağlamında olan amaçtır. Yeni teknolojiler vasıtası ile, enerji tüketimi azaltılarak çevreye daha az zarar verilmiş olur (Elçi, v.d., 2008)

Karın arttırılması işletmenin ve inovasyonun temel amaçlarından biridir. Çünkü, firmalar kar elde ettikleri müddetçe ayakta kalabilirler. Ayrıca, işletme karlılığı firmanın başarısını, performansını gösteren önemli kriterlerden birisidir. Bu yüzden, işletmeler faaliyetlerini karı arttırmaya yönelik yaparlar. Yenilik yapmak firma için, rakiplere karşı avantaj sağladığından karın arttırılmasını sağlamaktadır. Fakat inovasyon yapmak, ilk başlarda maliyetli olduğundan firmalar için maliyet külfeti oluşturmaktadır. Fakat uzun dönemli süreçte, yapılan maliyetler geri elde edilmektedir (Örücü, v.d., 2011). Bununla beraber, stratejik işbirliği (Elçi, v.d., 2008), işletmelerin veya üniversitelerin Ar-Ge laboratuvarlarını, Ar-Ge kurumlarını kullanarak inovasyon faaliyetleri daha az maliyetle yapılabilir (İmamoğlu, v.d., 2003).

Pazarda lider konuma gelmek bazı işletmelerin amacıdır. Çünkü, pazarın kaymağını almak pazardaki liderliğe bağlıdır. Liderlik ise, ürünlerinde bir farkındalık oluşturmaya bağlıdır. Farkındalık ise inovasyon ile gerçekleşmektedir. Liderliğini en büyük avantajlarından birisi de pazarı yönlendirmektir ve rekabet ortamını kendi isteğine göre belirlemektir (Örücü, v.d., 2011). Ayrıca, işletme için bir imaj elde etmek de firma için büyük avantajdır. Bununla beraber liderlik firmaya çok büyük sorumluluk yüklemektedir. Çünkü devamlı inovasyonla taklit eden takipçilerin liderliğe geçme ihtimali vardır (Thomas, 1995).

2.5. İnovasyon Stratejileri

İşletmelerin inovasyon stratejilerini üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu stratejiler saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi ve bağımlı stratejiler olarak sıralanabilir (Örücü, v.d., 2011).

Saldırgan inovasyon stratejileri, rakiplerden daha önce yeni bir pazara girmek veya mevcut pazardaki ürünlerde bir farkındalık yaparak piyasadaki rakiplerin önüne geçmek olarak nitelendirilebilir. Bu strateji yüksek miktarda maliyet, zaman, Ar-Ge çalışmalarını, dünyadaki gelişmeleri takip etmeyi ve bu gelişmeler bağlamında

tahminlerde bulunmayı gerektirir. Genellikle lider konumundaki firmaların uyguladığı stratejilerdir (Örücü, v.d., 2011).

Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur. Saldırgan stratejiyi izleyen bir firma gayet dinamik bir teknolojik öngörüye sahip olması gerekmektedir. Yani geleceği tahmin edebilme ve tahminlere uygun adımları atabilecek kabiliyetlere sahip olmalıdır. Yoksa yaptığı inovasyon boşa gidip büyük masraflara sebep olabilir. Gerçi teknolojik bir öngörü yapılırsa da risk yine mevcuttur. Fakat bir öngörü çalışması ile risk en aza indirilebilir. Teknolojik öngörü de yapabilmek için firmanın bazı kabiliyetlere sahip olması gerekir. Mesela, know-how, know-why, know-what, dinamik ve etkileşim içinde bir örgüt kültürü, veri toplayabilme, girişimcilik ruhu v.b. kavramlar bu kabiliyetlere örnektir.

Savunmacı İnovasyon Stratejileri ise, genellikle, lider olabilme kabiliyetinde olan, fakat liderliğin getirdiği büyük yükü de kaldırmak istemeyen firmaların uyguladığı bir stratejidir. Bu tarz stratejiyi benimseyen firmalar, liderleri çok yakından takip ederler. Liderler pazara ilk girdiklerinde, onların eksik yönlerinden faydalanarak liderlere, daha az maliyet ile rakip olmaya çalışırlar. Çünkü, liderlerin eksik yaptığı faaliyetlerden istifade edip tecrübeli bir şekilde pazara girerler; böylelikle liderlerin pazara ilk girerken yaptıkları hataları yapmazlar. Burada önemli olan nokta, lideri doğru ve devamlı olarak takip etmektir (Örücü, v.d., 2011). Örneğin, Slim Fast'i üreten Daniel Abraham diyet piyasasına 1970'lerde hızlı bir giriş yapmıştı. Fakat sıvı olan Slim Fast, o zamanlarda likit diyet ürünlerin sağlıklı olmadığı insanlarca düşünölmeye başlanınca piyasasını kaybetti. Ama Abraham piyasayı ihmal etmeyip ciddi bir şekilde takip etti. Daha sonra Cambridge diye bir firma toz olan ve su ile karıştırılıp içilen Slim Fast'e benzer bir ürünü üretti ve pazarda lider konumuna geçti. Abraham ise o sıralarda Slim Fast'i toz haline getirip süt ile karıştırılarak içilen ve tadı da Cambridge'e göre güzel olan bir formöl elde edip pazarda önce Cambridge'e rakip oldu sonra ise pazarda lider konuma geldi. Demek savunmacı stratejiyi izleyen bir firma eğer uygun adımları atabilirse liderle rekabet edebilir hatta bazen lideri geçebilir. Başka bir örnek cep telefonu sektöründe

Nokia'nın Pazar paylarını, Samsung büyük ölçüde alması ve takipçi konumundan lider konumuna geçmesidir (Thomas, 1995).

Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri izleyen işletmeler genellikle, lider konumunda olan firmaları uzaktan takip eden küçük işletmelerdir. Fakat bu şekilde bir strateji izleyen firmalar, liderlerin girmediği pazarlara girmesi gerekmektedir. Çünkü, liderlerin olduğu yerde kendisi pazar payı yeterince elde edemeyeceği için başarısız olabilir. Bu sebeple ya başka pazarlara gitmesi gerekir –Türkiye’den Avrupa’ya satış yapamayan firmaların Afrika gibi yerlere pazarlama yapması gibi- veya mevcut pazardaki başka müşteri kitlesine hitap etmesi gerekmektedir (Örücü, v.d., 2011).

Bağımlı işletmeler ise, neredeyse tamamen lider konumundaki firmaların yan sanayisi olarak hareket etmektedirler. Kendi başlarına yeni ürün konsepti geliştirmezler. Bu firmalar da yine taklitçiler gibi küçük işletmeler olduğundan esnek davranabilmekle beraber, bulundukları pazarların ve müşterilerin özelliklerini bildiklerinden ayakta kalabilmektedir (İmamoğlu, et al., 2003). Tabi ki bu vaziyet bağlanılan firma içinde avantajdır. Çünkü pazarı iyi bilen ve maliyetleri düşük olan bir firma ile çalışınca fazla maliyet ve zaman harcamadan kar elde edebilirler (Örücü, v.d., 2011).

Eğer, bu tarz firmaların –hususan yöneticilerinde- inovatif bir örgüt kültürü var ise böyle firmalar tersine mühendislik ile büyük firmalara rakip konuma gelebilirler. Böyle bir tersine mühendislik (re-engineering), çok fazla Ar&Ge harcamalarını gerektirmeyen, fakat yeni teknolojileri daha gelişmiş bir şekilde elde etmeyi sağlayan bir stratejidir. Çünkü, zaten var olan bir teknolojinin üzerine bir ekleme yapılarak yeni bir ürün elde edilip rekabet avantajı sağlanabilmektedir. Bu stratejiyi izleyen bir firma için; çalışanların veya müşterilerin söyledikleri şu söz “keşke bu ürüne şu şeyi ekleselerdi” çok büyük fırsatların anahtarı olabilir. Örneğin: “babasının fotoğraf çekmekte olduğunu gören Dr. Edward Land’in üç yaşındaki kızı, “sonucu hemen şimdi göremez miyim? diye sordu. Bu masum soru Land’i “anında fotoğraf” hedefine yöneltti. Birkaç yıl sonra polaroid pazara çıktığında, Land şöyle diyordu: “biz gerçekten yeni ürünler icat etmeyi bilmiyoruz. En iyi ürünlerin hepsi zaten var; sadece göze görünmüyorlar, keşfedilmeyi bekliyorlar” (Özdemir, 2000).

2.6. İnovasyonu Etkileyen Faktörler

Global rekabet ortamı, hızlı değişim, uluslararası rekabet, inovasyonu devamlı tetiklemekte hatta inovasyona meyilli olmayan yöneticileri zaruri kılmaktadır. Çünkü değişen ve gelişen koşullarda ayakta kalmanın tek yolu rekabet edebilecek veya liderliği sağlayacak ve rakiplerine göre bir farkındalık oluşturacak yenilikleri iktiza etmektedir. Bu sebepten inovasyonu etkileyen en önemli faktör rekabet ortamıdır (İmamoğlu, v.d., 2003). Eğer işletme inovasyon kültürüne sahip ise, rekabet ortamı inovasyona yön verir. İşletme rekabet ortamını kullanarak büyük karları elde edebilir. Eğer işletme inovasyon kültürüne sahip değilse, rekabet ortamı, işletmeyi inovasyon yapmaya zorlar. Bu şekildeki işletmeler genelde takipçi konumunda kalmaktadırlar.

Müşteri talepleri de inovasyonu etkileyen önemli etkenlerdir (İmamoğlu, v.d., 2003). Çünkü, müşteriler her zaman daha ucuz, daha kaliteli ürünleri isterler. Bu da firmaları ister istemez inovasyon yapmaya zorlar. Bu sebepten, ikinci inovasyon jenerasyonunda (Rothwell, 1994) bahsedildiği gibi, müşteriler adeta inovasyonu çekerler. İnovasyon yapılması için firmalara yardım ederler. Bu sebeptendir ki, müşteri talepleri ve önerileri son zamanlarda önem kazanmıştır. Bununla beraber, temel bilimlerdeki gelişmeler de inovasyonu etkileyen önemli faktörlerden biridir (Elçi, v.d., 2008), (İmamoğlu, v.d., 2003). Zira, inovasyon Ar-Ge'ye bağlıdır. Ar-Ge ise temel bilimlerin ışığında yapılır. Demek, temel bilimlerin inovasyonun lokomotifidir. Veya inovasyon yapmak için itici bir kuvvet vazifesini görür. Öyle ise denilebilir ki, temel bilimlerin inovasyonu iter, müşteri talepleri ise inovasyonu çeker. Bu ikisinin birleşimi ile inovasyon istikametli, daha az maliyet ve risk ile yapılır.

Diğer bir faktör de, örgüt kültürüdür. Hatta denilebilir ki, en önemlilerindendir. Çünkü, diğer bütün şartlar var olsa, fakat inovatif bir örgüt kültürü olmasa inovasyon olmaz. İnovatif bir örgüt kültüründe, inovasyonun her aşamasında geri beslemeler (feedback) bulunmaktadır. Yani, müşteriler ve tedarikçiler ile etkileşim halinde olunmaktadır. Kurumsal firma düşüncesine sahip olan bu firmalar, inovasyona değer vermekle beraber, inovasyona vesile olanları ödüllendirmekle yenilikçi olduklarını ortaya koymaktadırlar. Şirket içindeki farklı birimlerin temsilcileri bir

araya gelerek, “daha iyi nasıl üretim veya pazarlama veya yönetim yapabiliriz diye” yatay düşünerek yeni fikirler ortaya çıkarmaya çalışan bu tarz firmalar, bu sayede inovasyonun temeli olan güçlü bir enformasyon alt yapısı oluşturarak inovatifliklerini arttırmaktadırlar. Fakat, her ne kadar şirket yenilikçi bir yapıya sahip olsa da, eğer mali durum noktasında sıkıntı varsa, inovasyon yapmak gayet zorlaşmaktadır. Çünkü, bazen Ar-Ge harcamaları çok ciddi mali külfetleri gerektirir. Bu sebeple, bir kısım yenilikçi şirketler maliyet hesaplamalarında Ar-Ge harcamaları diye bir kaleme koyarak Ar-Ge maliyetlerini sistematik bir şekilde koymaya çalışmışlardır (İmamoğlu, v.d., 2003).

İnovasyonu etkileyen, başka bir faktör de, devlet teşvikleridir (Rothwell, 1994). Hususan gelişmekte olan ülkelerin sanayileri genelde, KOBİ’ler olması sebebi ile – yukarıda da bahsedildiği gibi- Ar-Ge maliyetlerini karşılayamayacak durumda olduklarından, devlet teşvikleri Ar-Ge’yi kamçılayan önemli bir saik konumunda olur.

İnovasyonu etkileyen faktörler pek çoktur. İnovasyon kendi başına, mücerret bir kavram ve faaliyet olmadığından, işletme içindeki çalışanından başlayarak, rakipler, müşteriler, inovasyon politikaları gibi yenilik yapmayı etkileyen birçok unsur vardır.

3. DİNAMİK KABİLİYET KAVRAMI

3.1. Dinamik Kabiliyet Kavramının Tanımı

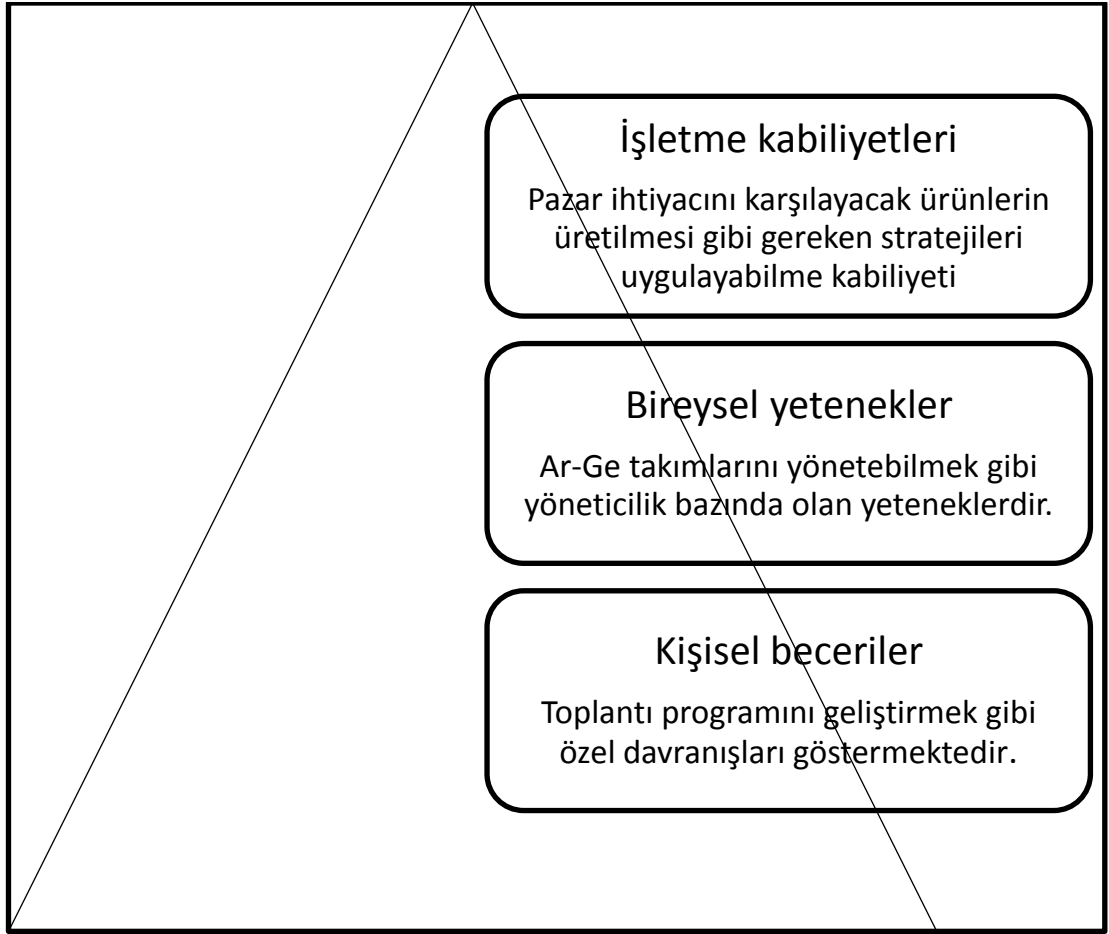
Dinamik kelimesinden maksat, değişen piyasa ortamında uygun bir seviyeye gelmek için yeterli yenilik yapabilme kapasitesi, pazar için kritik olan ve müşterilerin istediği zamanda belli inovasyonları yapabilme, işletmenin, karar vermesi zor olan pazar ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve teknolojik değişme hızı olarak tanımlanmaktadır. (Teece, et al., 1997)

Kabiliyet kelimesi ile alakalı birbirine benzer kavramlar mevcuttur. Bu kavramları birbirinden ayırt edebilmek gerekmektedir. Bu kavramlar, “beceri”, “yetenek”, “yetkinlik” tabirleridir (Çetindamar, v.d., 2009).

Beceri (skill): Firmalardaki faaliyetlerin yerine getirilmesi için gereken kişisel becerilerdir. Yani, “beceri” kavramı kişiler bazında düşünülmektedir (Çetindamar, v.d., 2009).

Yetenek (capability): Firma bazında planlanmış faaliyetlerin organizasyonel olarak yapılabilme kabiliyetidir. Burada önemli olan nokta, planlanmış faaliyetlerin, örgütün doğal bir faaliyeti olarak –yani alışlagelmiş bir tarzda- firmanın maddi, manevi kaynakları kullanılarak yapılabilme becerisidir. Bu, “kabiliyet” kavramı aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır (Çetindamar, v.d., 2009).

Yetkinlik (competence): Bir firmayı, diğer firmalardan ayrıcalık doğuracak seviyede temyiz edilmesini sağlayan becerilerdir (Çetindamar, v.d., 2009). Bu üç kavram, şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Yetenek piramidi (Çetindamar, v.d., 2009) (Morrow, et al., 2000).

Kabiliyet kelimesinden maksat, örgüt içi ve dışı işletme kaynak ve yeteneklerini yeniden yapılandırmak, entegre etmek ve uygun bir şekilde adapte etmekteki stratejik yönetimdir (Teece, et al., 1997). Kabiliyet kavramına ilk defa 1957 yılında Selznik değinmiştir (Day, 1994). Kabiliyetler çoğu kez, firmanın ürün ve hizmetleri üretirken yapılan faaliyet zincirinde ortaya çıkmaktadır. Nadir olarak, rekabette lider olmakla gerçekleşir. Firma içinde oluşan bu kabiliyetler taklit edilmesi zordur ve firma içi değerler olarak, o firmayı diğer firmalardan farklı kılan özgünlüktür.

Bir işletmeyi diğer firmalardan ayıran kabiliyetlerin hepsini teşhis etmek gayet zordur. Çünkü bazı kabiliyetler açık görüldüğü halde, bazıları zorlukla algılanabilir (Day, 1994). Kabiliyetleri ölçebilmek veya belirleyebilmek için, Day (1994) üç kısımda

kabiliyetleri sınıflandırmıştır. Bu üç kısım ise, içten dışa olan süreçler, dıştan içe olan süreçler ve her iki kısmı kapsayan süreçlerdir. İçten dışa olan süreçler, finansal yönetimi, maliyet kontrolünü, teknolojik gelişimi, lojistik entegrasyonları, üretim geliştirme süreçlerini, insan kaynakları yönetimini ve çevre sağlığı ve güvenliğini içinde barındırır. Dıştan içe olan süreçler ise, pazar algılamalarını, tüketici ilişkilerini tedarikçi ağlarını ve teknolojik görüntülemeyi oluşturur. Her iki kısmı kapsayan süreçler ise, tüketici siparişlerini gerçekleştirme, fiyatlandırma, satın alma, tüketici hizmetleri, yeni ürün ve hizmet gelişimi ve strateji gelişimi gibi faaliyetleri içinde barındırır. Her bir firma bu özelliklerden birinde veya bir kaçında kabiliyeti ile ön plana çıksa pazarda rakiplerine karşı fırsat elde eder. Örneğin, Honda, verimli yakıt kullanımı, güvenilirliği, küçük hacimli fakat verimli motorları ile araçlarını rakiplerinden ayıran kabiliyetlere sahiptir. Diğer örnek olarak Motorola ise, devamlı kalite ilerletmede, hızlı ürün geliştirmede kabiliyetlerini göstermiştir. Yani içten dışa ve her iki kısmı kapsayan süreçlerdeki kabiliyetleri ile farklılaşmışlardır. Farklı bir örnek olarak Marriot otelleri, yüksek hizmet kalitesi ile, iş toplantılarını kendi otellerinde gerçekleştiren yöneticilerden ve iş seyahatlerini yapan müşterilerden yüksek oranda referans almışlardır. Yani dıştan içe süreçlerdeki ve her iki kısmı kapsayan süreçlerdeki kabiliyetlerini ön plana çıkarmışlardır (Day, 1994). Mesela, Coca-Cola marka noktasındaki kabiliyetini ortaya koymuştur. Toyota yenilenmek noktasındaki kabiliyetlerini ortaya koyarken, Mercedes kalitedeki kabiliyetini ortaya koymuştur. Arçelik satış sonrası serviste ayrıcalığını gösterirken, BİM ise –ilginç olarak- sadelik ve bir çok şube açmak ile farkını ortaya koymuştur. Bütün bunlar iki şeyi ifade edebilir:

İşletme kabiliyetleri kendi kendine devamlı yapılan faaliyetlerin neticesinde oluşabilir, değişebilir; yeni, fakat işletme için çok farklı bir kabiliyet yeniden doğabilir. Örneğin, işletme yeni kurulduğunda yöneticisinden, çalışanından, üretim makinelerine kadar olan varlıklar işletmenin değerlerini oluşturur (Day, 1994). İşletme kabiliyetleri ise bu değerlerin bir araya getirmek ve firma için avantajları hale sokmaktır. Bu sebeple, mesela, işletme yöneticisi değişse mutlaka değişecek olan kabiliyetler olacaktır. Aynı zamanda, örneğin yeni fakat çok kaliteli bir Ar-Ge elemanı bir firmaya girse o firmaya mahsus yeni özelliklerin oluşmasına sebebiyet

verebilir. Başka bir örnek olarak firma eğer başka işletmeler ile ortaklık kursa daha yeni kabiliyetleri elde edebilecektir. Pratiğe bakıldığında ise bunun en güzel numunelerinden birisi IBM olarak görülmektedir. IBM işletme rutinlerinde yaptığı değişikliklerle -yani bulunduğu zamana, müşterilere ve firma özelliklerine göre ayarlayarak- 1990'ların başındaki kötü durumundan kurtulmuş tekrar eski gücüne geri dönmüştür (Tushman , 2006).

Dinamik kabiliyet kavramını akademisyenler, ana fikirde birleşmekle birlikte, değişik tabirlerle tanımlamışlardır.

Firmanın, temel kaynaklarını kasıtlı olarak genişletmesi, oluşturması, yenileme kapasitesidir (Helfat, et al., 2007).

Hızla değişen çevreye göre firma kabiliyetlerini, firma iç ve dış yeteneklerini yeniden yapılandırma, inşa etme ve entegre etme kabiliyetleridir (Teece, et al., 1997).

Dinamik kabiliyetler firmanın potansiyel kabiliyetlerini rekabette avantaj sağlamak için yeniden yapılandırmasıdır. (Winter, 2003).

Üst düzey yöneticilerin kararlarına göre kaynakların yeniden yapılandırılmasıdır. (Zahra, et al., 2006).

Tanımları incelediğimizde üç tane ana nokta olduğunu söylemek mümkündür. Bütün tanımlar bu üç ana nokta etrafında dönüyor. Yenilik –yani değişen şartlara ayak uydurma-, işletme kaynaklarını inceleme, piyasayı ve rakipleri takip etme.

Sanki bu üç temel esas ile, Dinamik Kabiliyetler “Kaynak Temelli Yaklaşım, Rekabet Avantajı Stratejisi ve İnovasyon” kavramlarının birleşimi olmuş gibidir. Teorik olarak bakıldığında ise bu üç kavramın bir arada uygulanması stratejiyi daha verimli ve daha başarılı kılacağı kanısını vermektedir.

“Dinamik Kabiliyetler” kavramında işletme her zaman, uyanık, teyakkuzda, her an oluşabilecek değişikliklere karşı kendini kısa zamanda toparlayabilecek kabiliyette olduğundan avantajlı durumdadır. Demek işletme önce kendi kabiliyetlerine bakmaktadır. Sonra piyasa koşullarına göre stratejilerini belirliyor; fakat bu stratejiler her zaman ani değişiklikleri kabul edecek bir şekilde hazırlanmaktadır. Böylelikle işletme dinamik bir yapı kazanıp piyasa koşullarındaki değişimlerden gelecek tazyiklerden kurtulmuş olmaktadır.

3.2. Dinamik Kabiliyet Kavramının Gelişimi

Akademisyenler tarafından kabul edilen görüşlere ve konu üzerinde yapılan incelemeler neticesinde “Dinamik Kabiliyetler” kavramını ortaya koymaya sebep olan üç yaklaşımdır.

- Rekabet Stratejisi (Porter, 1980)
- Stratejik Belirsizlik (Shapiro, 1989)
- Kaynak Temelli Yaklaşım (Barney, 1991)

3.2.1. Rekabet Yaklaşımı Stratejisi

1980’lerde ilk olarak Porter tarafından ortaya konmuştur. Bu teoriye göre, işletmenin rekabet avantajını etkileyecek beş tane unsur vardır. Bunlar,

a- Yeni girecek firmalar

b- Tedarikçiler: Yani tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek ise, işletmenin istediğinden ziyade kendi istediğini yapar. Bu ise işletmenin rekabet gücünü azaltır. Örneğin, eğer tedarikçi o pazarda tekelse elbette ki işletme için gayet zor olacaktır.

c- İkame mallar ise, işletmenin ürünün farkındalığını azaltır. Bu ise rekabet gücünde azalmalara sebebiyet verir.

d- Müşteriler: müşteriler bazen işletmenin rekabet gücünü arttırırken bazen de azaltır. Örneğin, işletme ürününde bir farkındalık oluşturmuş ise, rekabet avantajı elde etmiştir. Fakat, örneğin, pazarda birbiriyle aynı kabiliyette birden fazla rakip varsa rekabet gayet şiddetlenmiş demektir, bu yüzden müşterilerin pazarlık gücü artar ve buna zıt olarak işletmenin rekabet gücü azalır.

e- Pazardaki rakiplerin rekabet şiddeti.

Bu açıklamalardan sonra işletmeleri ikiye ayırmak mümkündür. **“Proaktif”** ve **“reaktif”**. Proaktif şirketler pazara öncülük eden pazarı kendi çalışmalarına göre kolayca tanzim eden şirketlerdir. Reaktif şirketler ise pazara göre kendini ayarlamak zorunda kalan şirketlerdir (Yayla, v.d., 2010).

Porter (1980), rekabet gücünü arttırmak için ise üç değişik yol izlemiştir.

- Toplam maliyet liderliği: Rakiplere göre daha az maliyet ile pazara girmek veya maliyetleri ekemese de güçlü finansmanı varsa, daha az karla pazara girmektir. Fakat bu yolun devam noktasında sorunları vardır. Çünkü fazla devam etmemektedir (Muzaffer, 2011).

- Farklılaştırma stratejisi: rnlerde müşterilerin nazarına bir farkındalık oluşturarak müşterilerin taleplerini kendi ürünlerine çekmektir (Muzaffer, 2011). Umumiyetle bu yol daha selametli, daha devamlı ve avantajlıdır.

- Odaklanma stratejisi: işletmenin bir üründe odaklanması ve o sahada uzmanlaşmasıdır. Böylelikle, uzmanlaştığı sahada rakiplere göre daha ziyade avantaj elde edilir (Muzaffer, 2011).

Porter'ın (1980) bu stratejisini incelediğimizde firma kabiliyetlerine ve kaynaklarına bakılmadığı görülür. Halbuki, işletme rekabet avantajı elde etmek için kendi kaynaklarına bakıp ona göre stratejisini belirlemek gerekir.

3.2.2. Stratejik Belirsizlik

Carl Shapiro tarafından 1989 tarihinde ilk olarak ortaya konmuştur. Oyun teorisine dayanarak işletmeyi yönlendirmeye çalışan bir teoridir (Teece, et al., 1997). Yani şirketi vrenin, rakip firmaların davranışlarından, etkilerinden kurtarmak için yapılan stratejilerdir. Bu teoriye göre, firma herhangi bir faaliyet yaptığında rakipler ve müşteriler nasıl karşılık verecek diye yapılan tahminler üzerinde stratejiyi belirlemektir (Teece, et al., 1997).

Bu teorinin ise yalnız başına açık olarak eksik olduğu görülüyor. Hatta Teece (1997), bu yaklaşımı bir yönetim stratejisi olarak değil, bir iş stratejisi olarak tanıtp alanını daraltmıştır.

3.2.3. Kaynak Temelli Yaklaşım

İlk olarak Barney tarafından 1991 yılında ortaya koyulduğu kabul edilmektedir (Muzaffer, 2011). Bu yaklaşım ise işletme vresinden ziyade işletmenin kaynaklarına bakar (Teece, et al., 1997). Yani, işletmenin güçlü-zayıf yönleri nelerdir

ve diğ er firmalardan şirketi ayıran firma özellikleri nelerdir, onları belirlemektir. Bu araştırma firma davranışlarını, kabiliyetlerini anlamak noktasında önemlidir (Teece, et al., 1997). Yani bu araştırma şirketin durumunu ortaya koymaktadır. Daha sonraki aşama ise işletmenin kabiliyetleri ve kaynakları ortaya konduktan sonra onları değere çevirebilme stratejisini belirlemektir. İşletme stratejisini ise çevreden ziyade kendi kaynaklarına göre ayarlar (Teece, et al., 1997).

Yukarıda aşılanan stratejiler rakiplere üstün gelmek, ürün geliştirme performansını arttırmak gibi yöntemleri açıkla da, aynı sektörde olan firmaların bir kısmının neden başarılı, diğer kısmının neden başarısız olduğunu yeteri kadar açıklayamamaktadır (Muzaffer, 2011).

3.3. Dinamik Kabiliyetlerin Boyutları

Dinamik yetenekler, anlaşılması ve pratiğe dökülmesi için gerekli olan birtakım boyutlara sahiptir.     , dinamik yetenekler, devamlı olarak yeniliğe ihtiyaç duyan bir yapıyı, yeniliği nasıl yapması gerektiğini öğrenmeyi ve gerektiği yerde yeniliği fiile dökmeyi gerektirmektedir. Bunlar ise “sezme, öğrenme/ele geçirme, yeniden düzenleme” olarak üç kelime ile özetlenebilir (Teece, 2007).

3.3.1. Sezme, Hissetme

Bundan kasıt, işletme için geçerli olan fırsatları, tehditleri ve firma kabiliyetlerini ortaya koyarak firmayı değişen pazara göre uyarlayacak fırsatları önceden belirlemeye çalışmaktır (Danneels, 2008) (Pavlou, et al., 2006) (Teece, 2007). Kısaca, verileri elde ederek bir öngörü, bir tahmin yapmaktır. Bunun için ise, yakın ve uzak  evre düzenli olarak takip edilmelidir. Bu sebeple “sezme, hissetme” dinamik yeteneklerin birinci adımıdır denilebilir (MacInerney, 2011).     , dinamik olan piyasa koşullarına hazırlanmaktır. Fakat, yalnız, hariçteki piyasa koşullarını araştırıp tahmin yapmak yetmez. Aynı zamanda, içsel olarak yetenekler incelenip, ilerletilmesi gerekenler veya yeni oluşturulması gereken yetenekler hangileridir, önceden belirlemek için içsel olarak tahminde bulunmakta gerekmektedir. Fırsatları

belirlemek ise, girişimcilik anlayışına bağlı olmaktadır. Çünkü, girişimcilikte iki boyut vardır. Birisi, mevcut bilgilerden hangileri yeni fırsatları doğurabilir, algılayabilmektir. Diğer ise, yeni bilgiler ile yeni fırsatları oluşturmaktır (Teece, 2007).

3.3.2. Öğrenme-Ele geçirme

Dinamik yeteneklerin önemli unsurlarından birisidir (MacImerney, 2011). Önce içsel olarak, yani firma içi; yönetiminden çalışanına kadar öğrenme yeteneğine sahip olmak, sonra, değişen çevreyi düzenli olarak araştırmanın neticesinde elde edilen bilgilerdir. Çünkü yeni ürün ve süreçler elde edilen bilgilerin kombinasyonundan oluşmaktadır (MacImerney, 2011). Daha iyi know-how, know-what, know-why oluşturulmaya çalışılmalı ve bunu bir firma rutini olarak yerleştirilmelidir. Sonra ise, çevreyi etraflica takip etmektir. Hissetme boyutunda farkına varılan fırsatlar hakkında hızlı bir şekilde bilgi edinmektir. Yani, fırsatlar, tehditler, avantajlı yatırımlar neler olabilir v.b. durumları öğrenme kabiliyetine sahip olmaktır. Daha sonra ise, firma içi ve dışı öğrenme ile elde edilen verileri, içsel ve dışsal olarak elde edilen bilgileri paylaşmak vasıtası ile asimile ederek stratejik avantajları ve uygun yatırımları elde etmektir (Kogut, et al., 1992). Kısacası, karanlık bir yerde eline ışık almak gibi, karanlık ve belirsiz bir ortamda uygun yolları belirlemektir (MacImerney, 2011).

Teece (2007) dinamik kabiliyetleri üç boyutta incelerken öğrenme (learning) yerine, ele geçirmek (seize) kavramını kullanmıştır. Bu kavrama göre, hissetme boyutunda farkına varılan fırsatların firma tarafından kaçırılmaması gerekmektedir. Ayrıca, farkına varılan tehditleri kavrayıp firmada tehditlere karşı hazırlık yapmaktır. İki kavram incelendiğinde, birbirine çok yakın görüşler olmaktadır. Teece (2007) makalesinde öğrenme kavramını yeniden değerlendirme boyutunun içine almıştır.

3.3.3. Yeniden Değerleme

Her iki boyutun neticelenmesi gereken durumdur. Bu da iki şekilde olmaktadır. Birincisi, içeride ki kabiliyetlerin değişen şartlara göre uyarlanmasıdır. İkincisi ise, dışarıdan temin edilen bilgilerin işletmeye uyarlanması ile elde edilen yeteneklerdir (MacInerney, 2011).

Dışsal bilginin firma kabiliyetlerine uyarlanmasından kasıt ise, dışarıdan elde edilen bilginin işletme kabiliyetlerine çevrilmesidir. Lisans anlaşmaları, satın alma sözleşmeleri, firma birleşmeleri dışarıdan elde edilen kabiliyetlerin firma içindeki, yeniden düzenlemelere birer örnektir. Fakat, haricin etkisi ile yapılacak değişikliği, yeniden yapılanmayı işletmenin kabul etmesi zor olabilmektedir. Bu noktada, dahili olarak –yani içsel- mevcut kabiliyetlerin yeni kabiliyetlere entegre edilmesi gerekmektedir (MacInerney, 2011).

Entegre edilmesinden maksat ise, firma kabiliyetlerini ve kaynaklarını, birbirine bağlayıp ve ilişkilendirip yeni kabiliyetlere çevirmeye çalışmaktır (MacInerney, 2011). Çünkü, firma yöneticisi fırsatları ve tehditleri fark etse de eski bilgiler ve önyargıların verdiği kayıtlıktan dolayı firma içinde yeniden yapılandırmayı yerine getiremez (Teece, 2007). Bu yüzden, yeniden düzenleme yapabilecek bir rutin sahibi olmak da bir kabiliyettir.

3.4. Dinamik Kabiliyetlerin Özellikleri

Dinamik kabiliyetleri değişik akademisyenler değişik şekillerde kısımlara ayırıp, özelliklerini açıklamaya çalışmışlardır.

Collis, Dinamik Kabiliyetleri dört kategori olarak açıklamıştır (Collis, 1994).

- Temel kaynaklar: Normal şartlarda işletmenin faaliyetlerini devam ettirecek olan kaynaklarıdır veya kabiliyetleridir. Aynı zamanda dinamik kabiliyetlerin de temelini oluşturan kısımdır. Çünkü, yukarıda açıklandığı gibi, işletmenin kendi kaynaklarını ve kabiliyetlerini belirlemesi dinamik kabiliyetlerin birinci basamağıdır (Collis, 1994).

- Temel kaynakları yenilemek: Rekabet ortamında geride kalan kaynakların ve kabiliyetlerin yenilenmesidir. Zira, dinamik kabiliyetler kavramı statik bir yapıyı kabul etmemektedir (Collis, 1994).

- Yeni temel kaynaklar oluşturmak ve genişletmek (Collis, 1994).

- Meta kabiliyetler. Devamlı olarak yeniliğe devam etmek ya da yeniliği ve rekabet ortamına ayak uyduracak değişiklikleri yapabilmeyi bir örgüt kültürü haline getirebilmek. Daneels bu fikri destekleyip yetenekleri ikiye ayırmıştır (Danneels, 2008). Biri, firma içi bireysel yetenek, diğeri örgütsel yetenektir. Bireysel yetenekten kasıt, firma içinde çalışan en alt personelden yönetime kadar her bir bireyin yenilikçilik kültürüne sahip olmasıdır. Çünkü, örgütsel bağlamda dinamik olmak bireysel bazdaki kabiliyetlere bağlı olduğu gibi, bireysel olarak yapılan inovasyonlar – hususan uzmanlaşma gibi nedenler ile- bazen daha çok kazandırmakla beraber, rekabette önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Örgütsel yetenek ise, bireysel bazda mevcut olan dinamik yetenekleri organize etmek, mevcut potansiyel dinamikliği, örgüt iklimi içinde ortaya çıkarmak veya işletmeyi dinamikliğe alıştırmakla rekabette ayakta kalmaya çalışmaktır (Collis, 1994).

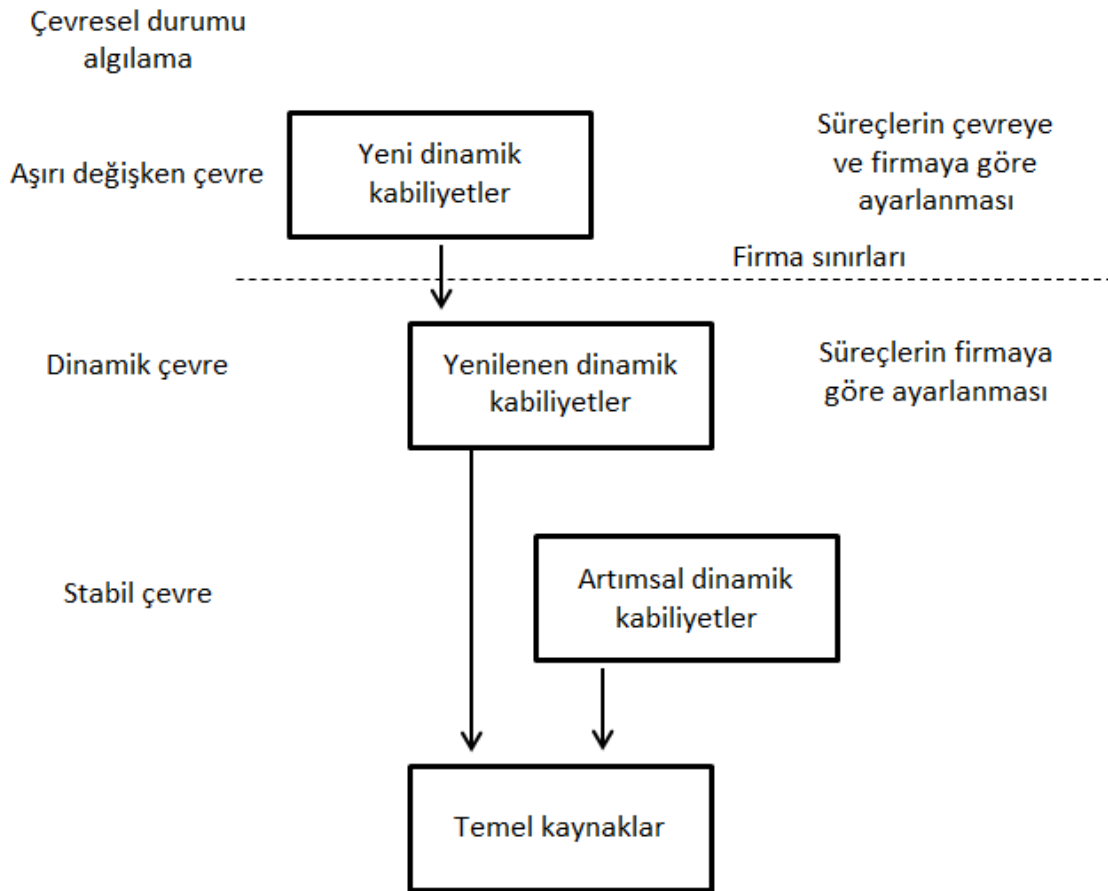
Winter ise, Dinamik Kabiliyetlerin üç seviyesi olduğunu düşünmüştür (Winter, 2003). Birincisini, temel kaynaklar diye tabir edilen, işletmenin günlük hayatını devam ettirecek faaliyetlerdir. İkinci kısım kabiliyetler ise –ki “first order” diye tabir etmiştir- temel kaynaklarda yapılan değişikliklerdir. “Higher Order” diye tabir ettiği üçüncü kısım ise, işletmenin faaliyetlerinin neticesinde ortaya çıkan know-how, yetenekler, çıktılar ve onların, işletmenin değişen şartlara ayak uydurması için kullanılmasıdır (Winter, 2003).

Ve’ronique Ambrosini, Cliff Bowman ve Nardine Collier ise Dinamik Kabiliyetleri üç kısım olarak incelemişlerdir (Ambrosini, et al., 2009).

1- Artımsal dinamik kabiliyetler (Incremental dynamic capabilities): Stabil pazarlarda uygulanacak stratejidir. Çünkü pazar, çok büyük değişiklikleri kaldıracak pozisyonu yoktur. Örneğin yemek sektörü gibi... Dolayısı ile ürünlerde yapılacak küçük ölçekli değişiklikler yeterli olacağından kaynaklarda yapılacak yenilikleri, pazarın kaldırabileceği şekilde ayarlamak gerekmektedir (Ambrosini, et al., 2009).

2- Yenilenen dinamik kabiliyetler (Renewing dynamic capabilities): Pazarın hızlı değişim geçirdiği durumlarda uygulanan stratejidir. Umumiyetle bilinen dinamik kabiliyetler bu sınıfa girmektedirler. Burada yapılacak yenilikler yalnız üründe yapılacak ufak değişiklikleri değil, aynı zamanda organizasyonel, üretim bazlı, yönetsel yenilikleri de içinde barındırması gerekmektedir (Ambrosini, et al., 2009).

3- Yeni dinamik kabiliyetler (Regenerative dynamic capabilities): İleri teknoloji gibi piyasalarda uygulanması gereken stratejidir. Yani çevre çok çabuk ve oldukça geniş çaplı olarak değiştiiğinden firmalara düşen bu değişen şartlara ayak uydurmaktır. Bunu yapabilmek için de, devamlı olarak şirketin dinamik kabiliyetlerinde yenilik yapmak gerekmektedir. Yani dinamik kabiliyetleri pazara uydurmaktır (Ambrosini, et al., 2009).



Şekil 3.2: Dinamik kabiliyetlerin üç seviyesi (Ambrosini, et al., 2009)

Tüm bu açıklamalardan sonra dinamik kabiliyetler için denilebilir ki, kaynaklara, örgüte, çevreye bir bakıp, ona göre dinamik kabiliyetlerini belirleyip hareket eden işletmeler başarılı olacaklardır. Öyle ise dinamik kabiliyetler hem örgüt içi, hem de çevre cihetinde çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Başarılı olabilmek için geniş bir perspektif açıp işletmeyi başarıya yaklaştırmak gerekmektedir.

3.5. Dinamik Kabiliyetlerin İşletmeye Getirdiği Yetenekler

Dinamik yetenekler sahip bir işletme dinamik kabiliyetlerin üç boyutu ile farkındalık oluşturacak bir kısım kabiliyetlere sahip olur. Bu kabiliyetler, pazarlama kabiliyeti, teknolojik yetenek ve organizasyonel kabiliyettir (MacInerney, 2011).

3.5.1. Pazarlama Kabiliyeti

Pazarlama kabiliyeti ile alakalı araştırmalar Webster (1992) ve Day (1994) tarafından incelenmiş. Pazarlama kabiliyetini kısımlara ayırarak açıklamışlardır (Webster, 1992).

Webster'e (1992) göre, pazarlama kabiliyetinin üç aşaması vardır. Biri, firma içinde pazarlama kültürü, diğeri ise, pazarlama stratejileri ve üçüncüsü ise, pazarlama taktikleridir. Pazarlama kültüründen maksat, temel inançlar, firma içi değerler ve müşteri odaklılıktır. Pazarlama stratejileri ise pazar segmenti, hedef pazarlar ve pazardaki konumdur. Yani, işletme pazarın neresinde olacaktır?. Yönetecek mi, takipçi mi, taklitçi mi olacak belirlemektir. Pazarlama taktikleri ise, "4P" diye bilinen ürün, fiyat, promosyon ve yer vasıtası ile tüketici ilişkileridir (Hooley, et al., 1999).

Day ise, firmaları iç ve dış olarak iki kısma ayırıp; dıştan-içe, içten-dışa ve süreçlerin yayılması olarak üç kategoride incelemiştir (Day, 1994). Dıştan-içe pazarlama kabiliyeti, pazar algılamalarındaki, kanalların tutulabilmesindeki, tüketici ilişkilerindeki ve teknolojik görüntülemedeki kabiliyetleri ifade etmektedir. İçten-dışa ile ifade edilen ikinci kategori ise, diğerinin tersine olarak, firmanın finansal yönetimindeki, maliyet yönetimindeki, teknoloji gelişimindeki ve lojistik

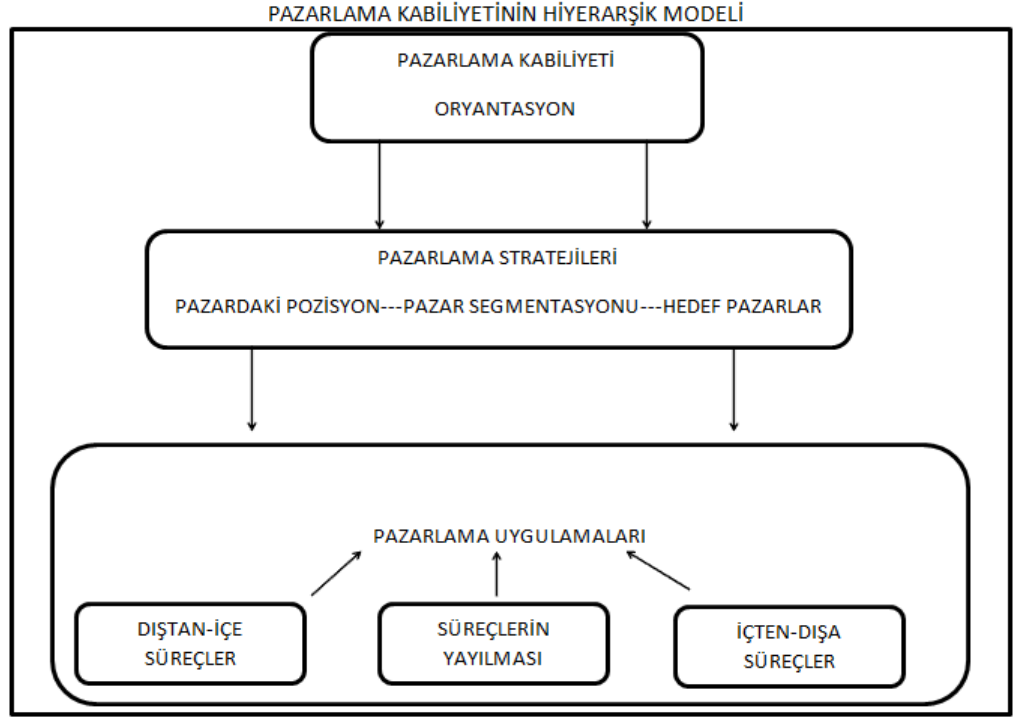
entegrasyondaki firma kabiliyetlerini ifade etmektedir. Süreçlerin yayılımı ise, içten dışa ve dıştan içe olan kategorilerin entegrasyonunu ifade etmektedir. (Hooley, et al., 1999).

Hooley (1999) ise “Pazarlama kabiliyetinin hiyerarşik modeli” makalesinde yukarıdaki iki görüşün sentezini yapmıştır. Hooley’e (1999) göre pazarlama kabiliyetinin üç aşaması vardır (Hooley, et al., 1999).

Birinci aşama, pazarlama kültürüdür. Organizasyonel süreç ve davranışların şekillendirdiği değerler ve normların kompleks sistemlerini ifade etmektedir. Bu ise sürdürülebilir rekabet için gayet büyük bir avantaj sağlamaktadır. Zira, firma faaliyetleri, stratejileri, bu örgüt kültürüne göre ayarlanmaktadır (Hooley, et al., 1999). Her bir firmanın örgüt kültürü farklı olduğundan, taklit edilmesi güç bir rekabet avantajını firmalara vermektedir (Koçak, v.d., 2005).

İkinci aşama, pazarlama stratejisidir. Webster’e (1992) göre, pazar segmentleri, hangi segmentin hedef tutulacağı ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağı gibi stratejik adaptasyonu teşkil etmektedir. Pazara girebilmekteki stratejik konumu belirlemek için birçok çalışmalar yapılmıştır (Hooley, et al., 1999). Örneğin, Schlie’e (1985) göre farkındalık oluşturmak için pazarlara düşük ücret, yüksek ürün kalitesi, yüksek kullanım kolaylığı, daha iyi tüketici hizmetleri, çekici imaj, tüketiciler ile uzun dönemli yüksek iletişim gibi stratejiler uygulanabilir (Hooley, et al., 1999) (Schlie, 1985). Bu stratejilerin her biri pazarda tutunabilmek için gidilebilecek yollardır. Yalnız, önemli olan doğru yer ve zamanda doğru stratejiyi benimsemektir.

Üçüncü aşama, pazarlama uygulamalarıdır. Bu üçüncü aşama diğer iki aşamanın neticesi olarak istenilen rekabet avantajını elde etmek için, spesifik pazarlama uygulamalarını, taktiklerini ve aktivitelerini içinde barındırır (Hooley, et al., 1999). Day’ın (1994) bahsettiği içten-dışa, dıştan-içe ve kabiliyetlerin yayılmasını Hooley (1999), pazarlama faaliyetleri içinde almıştır.



Şekil 3.3: Pazarlama kabiliyetinin hiyerarşik modeli (Hooley, et al., 1999)

3.5.2. Teknolojik Yetenek

Teknoloji, şu son yüzyılın hiç şüphesiz ki en önemli olgularından biridir ve üzerinde en çok tartışılan kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Teknoloji, örgütsel kabiliyetleri geliştirmek maksadı ile uygulanan know-how ve teknik bilgilerin toplamı olarak kabul edilmektedir (Akgün, v.d., 2011).

Teknoloji, ürün ve hizmetleri geliştirmede ve bunların üretim ve dağıtım süreçlerinde kullanılan tüm teorik ve pratik bilgi ve yetenek bütünüdür (Çetindamar, v.d., 2009).

Teknoloji, maddi ve maddi olamayan kaynakları ürün ve hizmete dönüştürmekteki tüm bilimsel verilerin sistematik olarak kullanılmasıdır (Dunning, 1993) (Türk, 2003).

Belli bir alanda bilimsel verilere dayanarak üretilen bilimsel bilginin, toplum refah seviyesini arttırmak için tıp, sanayi, hizmet ve ticaret ve benzeri faaliyetlerde kullanılmasıdır (Tekin, v.d., 2003).

JO V. ve LEE CHANG C.'in yazdıkları makalede teknolojik kabiliyet, firmanın dahili enformasyon yapısından ve çeşitli araştırma kurumlarından ve diğer işletmelerden elde edilen bilgilerin yeni teknolojilere çevrilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Jo, et al., 2014).

Acar (2010) ise makalesinde yazdığı tanımlamaya göre, teknik ve idari organizasyonel yetenekler, teknolojiyi kullanma yetenekleri ve teknolojik değişimi gerçekleştirme yeteneklerinin bütünüdür (Carayannis, 1994).

İşletmeler teknolojik kabiliyetlerini kendi bünyelerinde, Ar-Ge faaliyetleri ile, teknoloji transferi ile, ürün lisanslama yolu ile, diğer firmalardaki mevcut teknolojilerden esinlenme vasıtası ile ve mevcut teknolojileri geliştirme yolları ile kabiliyetlerini ortaya çıkarmakta ve arttırmaktadırlar (Acar, 2010).

Ar-Ge faaliyetleri teknolojik kabiliyetleri oluşturma en önemli unsurudur. Firmayı diğer firmalardan üstün tutmaya sebep olan en önemli avantajlardan birisidir. Fakat, Ar-Ge faaliyetleri risk taşımaktadır. Hem de maliyeti çok yüksek olması, firmalar tarafından sistematik şekilde uygulanmasını engellemektedir (Acar, 2010). Hususan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) Ar-Ge faaliyetlerini yeteri kadar yapamamaktadırlar (İmamoğlu, v.d., 2003). Fakat bir işletmede Ar-Ge birimi yoksa o işletme Ar-Ge yapmıyor denilemez (İmamoğlu, v.d., 2003). Hususan KOBİ'lerde Ar-Ge faaliyetleri çoğunlukla işletme sahibi, müdürü, pazarlama müdürü veya mühendisler tarafından bireysel bazda yürütülmektedir (İmamoğlu, v.d., 2003). Yani, KOBİ'ler kendi teknolojik kabiliyetlerini, kendi imkanları dahilinde böyle göstermektedirler.

Teknolojik kabiliyetleri geliştirmenin önemli, hızlı, kolay yollarından bir de teknoloji transferi kavramıdır. Teknoloji transferi, bir teknolojinin sahip olduğu firmadan, o teknolojiye sahip olmayan başka bir firmaya aktarımıdır (Acar, 2010). Firma, müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için ihtiyaç duyduğu teknolojik ekipmanı başka kaynaklardan temin etmekle teknolojik kabiliyetlerini teknik ekipman bağlamında geliştirmiş olur. Fakat, gelen teknolojinin firma bireyleri tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Eğer bireyler tarafından benimsenmez ise, edinilen teknoloji firmaya fayda vermez. Bu yüzden, transfer edilecek teknolojinin doğru seçilmesi bu noktada önem arz etmektedir (Acar, 2010). Transfer edilen

teknolojinin firma tarafından benimsenme ölçüsü nispetinde firmanın teknoloji transfer etme bağlamındaki kabiliyeti görüntülenmiş olmaktadır.

Lisans yolu ile tedarik edilen teknoloji ise, teknoloji sahibi firmalar ile anlaşma yaparak elde edilen teknoloji demektir. Lisans yolu ile elde edilen teknoloji, hem kolay, hem kısa zamanda, hem de az riskli olmasından tercih edilmektedir (Acar, 2010).

Her bir yöntemin kendine ait avantajı ve dezavantajları mevcuttur. Teknolojik kabiliyetlere sahip işletmeler ise, bu yöntemlerden şartlara uygun olanı kullanarak teknoloji gelişimini gerçekleştirmektedirler.

Çetindamar ise, teknoloji kabiliyetlerinin en önemlilerini on maddede sıralamıştır (Çetindamar, v.d., 2009).

1. Teknoloji geliştirme ihtiyacının farkında olmak
2. Tehdit ve fırsatları fark edebilme kabiliyeti
3. Temel yetkinlikleri oluşturabilmek
4. İş modelini geliştirecek teknoloji stratejilerini belirleyebilmek.
5. Firma için gerekli olan teknolojileri değerlendirebilmek ve seçebilmek
6. Teknolojiyi temin edebilmek ve firma içinde benimseyebilmek
7. Teknolojinin uygulanmasını sağlayabilmek
8. Teknoloji değişimini gerektiren durumları fark edebilen tecrübelerden yararlanabilme kabiliyetine sahip olmak.
9. Firma tedarikçileri ve firma ile ilişkili bulunan firmalar ile işbirliği ağı kurma ve bundan faydalanabilme kabiliyetine sahip olmak.
10. Geliştirilen teknolojilerin fikri mülkiyet haklarını muhafaza edebilme kabiliyetidir.

3.5.3. Organizasyonel Yetenek

Stratejik yönetim literatüründe organizasyonel kabiliyet kavramı başarıyı sağlamak için kritik faktör olarak gösterilmektedir (Schreyogg, et al., 2007). Kaynak temelli yaklaşımda, organizasyonel kabiliyet, rekabet avantajını devam ettirebilmek için mühim bir kaynak olarak gösterilmektedir (Collis, 1994). Çünkü, işletme

kabiliyetlerinin ortaya çıkma merkezi organizasyondur. Collis'e (1994) göre, organizasyonel kabiliyetlerin tanımlamasında üç kategori vardır.

Birinci kategori, tesis yerleşimi, lojistik destek, pazarlama taktikleri ve firmayı rakiplerinden üstün tutan temel firma aktivitelerini yapabilme kabiliyeti olarak belirtilmektedir. İkinci kategori ise, dinamik gelişimin ortak temasını firma birimlerinde yapılan aktivitelere paylaşılabilmek kabiliyetidir. Üçüncü kategori ise, yeni teknolojileri rakiplerden önce geliştirebilen veya diğer kaynaklardaki gerçek değeri algılayabilen firma kabiliyetlerinin görüntülenmesini sağlayan fiziksel olmayan kabiliyetlerdir (Collis, 1994).

Bu üç kategorinin neticesinde yapılan organizasyonel kabiliyetlerin tanımı ise, fiziksel firma girdilerinin çıktılara dönüşmesine sebep olan firma rutinlerinin sosyal olarak kompleks yapısıdır (Collis, 1994). Bu tanımlama iki önemli hususiyeti içinde barındırır. Biri, organizasyonel kabiliyetin firma rutinleri içine yerleştirilmesidir. Çünkü organizasyonel kabiliyet yalnız, üretim ve süreçleri içinde barındırmaz, aynı zamanda çalışanlarla olan ilişkileri ve firmaya ait örgüt kültürünü içinde barındırır. İkinci önemli hususiyet ise, firma girdilerinin çıktılara çevrilmesidir. Daha iyi kabiliyetler, firma faaliyetlerinin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayan uygulamalardır (Collis, 1994).

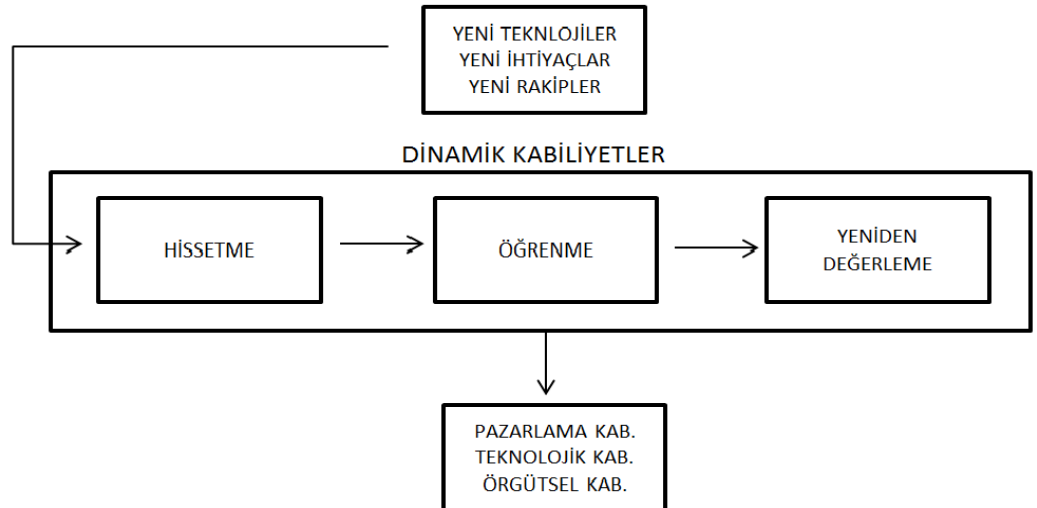
Organizasyonel kabiliyetler, değişik firma alanlarında ve aktivitelerinde geliştirilebilir. Organizasyonel kabiliyetlerin geliştirilmesi, üç karakteristik özellikle sağlanmaktadır. Bunlar, problemleri çözmek ve karmaşık durumlardan kurtulmak kabiliyeti, firma tecrübeleri ve başarıları, firma güvenilirliği ve zamanlama olarak kategorize edilmiştir (Schreyogg, et al., 2007).

Problemleri çözmek ve karmaşık durumlardan kurtulabilme yeteneği, firmalar için gayet ehemmiyetli bir kavramdır. Çünkü, firma kabiliyetleri, problemleri çözebilme yeteneğini içinde barındırması gerektirmektedir. Zira, eğer problemler uygun zamanlamada ve şekilde çözülmez ise, rekabet avantajı temin edilememektedir (Schreyogg, et al., 2007). Karmaşık durumlardan kurtulabilme kabiliyeti ise, kompleks sorunların çözümünde firmanın uzmanlığını gösteren kabiliyetleri yansıtır.

Firma tecrübeleri ve başarıları da kabiliyetlerden ayrılamaz. Çünkü, tecrübe gerektiren ve başarı sağlayan faaliyetler, ancak firma içindeki organizasyonel kabiliyetleri oluşturan sosyal yapı tarafından algılanabilir ve gerçekleştirilebilir (Schreyogg, et al., 2007).

Kabiliyetler, firma kurallarını birbirine bağlanmasından ortaya çıkan güvenilirlik ortamına bağlıdır. Ayrıca, zamanlama, kabiliyetlerin temel bileşenlerinden olduğu kabul edilmektedir. Çünkü, kabiliyetler, kabiliyetleri oluşturan zincirleme faaliyetlerden ortaya çıkmaktadır. Kabiliyetleri oluşturan örüntü (geşalt) ise, yoğun bir şekilde yapılan, sosyal etkileşimin sürekliliği olarak sıralanabilir (Schreyogg, et al., 2007).

Açıklanan üç kabiliyeti MacInerney (2011) yazdığı doktora tezinde şekil 3.4'te gösterildiği gibi açıklamıştır. Şekle göre yeni teknolojiler, yeni ihtiyaçlar ve yeni rakipler, firmanın dinamik yapısının hissetme boyutu ile algılanmaktadır. Algılanan bu fırsat ve tehditler hakkında gerekli bilgiler tedarik edilir. En son olarak elde edilen bilgiler firma içinde entegre edilerek dinamik bir yapı gerçekleşmektedir. Bu üç boyutun neticelenmesi firma içinde, pazarlama kabiliyeti, teknolojik kabiliyet ve örgütsel kabiliyeti netice vermektedir.



Şekil 3.4: DK'in firmalara kazandırdığı kabiliyetler (MacInerney, 2011).

Dinamik kabiliyetler yukarıdaki kabiliyetleri firmalara kazandırdığından firma performansını arttırmaktadır. Teknoloji ve pazar fırsatlarının doğru tanımlanması, teknoloji seçiminin doğru olması, ürün çekiciliği, iş modellerinin doğru dizayn

edilmesi ve yeni yatırımlar için kaynakları ayırmak, karlılığı ve firmanın yükselmesini sağlamaktadır. Firma karlılığının artması ise, firma seviyesindeki değerlerin ve kaynakların artmasını sağlar. Başarı ise, mevcut kaynakları kullanarak firmada ilerleyerek dönüşümlere sebep olmaktadır (Teece, 2007). Bu sebeple dinamik kabiliyetler firma performansını arttırmaktadır.

4. DİNAMİK YETENEKLER İLE İNOVASYON HIZI (INNOVATION SPEED) ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çok hızlı değişen koşullarda zaman bazlı stratejiler –pazara ilk girme, daha hızlı veya daha yavaş gibi- önem kazanmıştır (Chen, et al., 2005). Bu sebeple yapılmak istenen bir şeyin hızını ölçebilme ihtiyacı doğmuştur. Lakin, bir kısım akademisyenlere göre yapılan araştırmaların sayısı az ve yapılanların da bir kısmı ise belirsizdir (Kessler, et al., 2002).

Yapılan araştırmalar da çeşitli kavramlar altında incelenmiştir. Örneğin, “ürün dönüşüm zamanı” (cycle time) (Ittner, et al., 1997), pazara sunma zamanı (time to market) (Calantone , et al., 2000), pazara sunma hızı (speed to market) (Lynn, et al., 1999), “yeni ürün geliştirme hızı” (new product development speed) (Menon , et al., 2002). Her birisi, inovasyon hakkında, zaman bazlı yapılan araştırmalardır. Aşağıdaki tabloda inovasyon hızı ile alakalı kavramlar ve yapan araştırmacıların isimleri verilmektedir.

Tablo 4.1: İnovasyon hızı ile alakalı yapılan çalışmalar (Chen, et al., 2005)

Yazar	Konu	Çalışma açıklaması
(Ittner, et al., 1997)	Ürün dönüşüm zamanı (cycle time)	Arttırılan ürün gelişiminden kaynaklı firmalara potansiyel performans faydaları sağlayan yeni ürün gelişiminin çeşitliliği üzerine bir çalışma

(Calantone, et al., 1997)	Yeni ürün gelişimi (NPD- New Product Development)	Yeni ürün gelişimi ve hızı arasındaki yeterlilik hakkında bir araştırma
(Calantone , et al., 2000)	Ürün pazara sunma zamanı (Time to Market)	Ürün pazara sunma zamanı ile ürün performansı hakkında bir araştırma
(Davis, et al., 2002)	Ürün dönüşümü (Cycle Time)	Strateji gelişimi bağlamı ile ürün dönüşümü arasındaki ilişki
(Gonzalez, et al., 2002)	Ürün pazara sunma zamanı-ürün hayat dönüşümü (Time to Market-Life Cycle)	Ürün geliştirme hızında 12 yeni ürün geliştirme tekniğinin etkisi üzerine bir çalışma
(Droge,, et al., 2004)	Pazara sunma zamanı (Time to Market)	Zaman bazlı ürün gelişiminin entegrasyonunun etkileri üzerine bir çalışma
(Utterback, et al., 1995)	Yeni ürün gelişim zamanı (NPD-New Product Development)	Ürün gelişimi ve başarısı ile teknoloji ve pazar belirsizliğinin etkileri arasındaki ilişki hakkında bir çalışma

(Lynn, et al., 1999)	Ürünü pazara sunma hızı (Speed to Market)	Takımsal öğrenme ve çıktılarının uygulamaları üzerine bir araştırma
(Tatikonda, et al., 2001)	Ürünü pazara sunma zamanı (Time to Market)	Ürün gelişiminin pazarlama perspektifi ve uygulamalarının entegrasyonu
(Griffin, 2002)	Ürün dönüşüm zamanı (Cycle Time)	Yeni ürün dönüşüm zamanının arttırılması ve ticari başarısının incelenmesi
(Kessler, et al., 2002)	İnovasyon hızı (Innovation Speed)	Belirsiz çevrelerde, proje performansına ve hız-başarı ilişkisinin olup olmadığına dair inovasyon hızının etkilerinin araştırılması
(Menon , et al., 2002)	Yeni ürün gelişim hızı (NPD Speed)	Yeni ürün gelişimi ve ürün kalitesi arasında ilişki

Bu çalışmada ise, inovasyon hızı (innovation speed) kavramı ile dinamik yetenekler arasındaki ilişki incelenecektir.

İnovasyon hızı (Innovation speed) bir inovasyonun fikri ve konsept boyutundan ilk olarak ticarileştirildiği ana kadar olan zamanı ifade etmektedir (Kessler , et al., 1996). Yukarıda beyan edildiği gibi, inovasyon hızı ile alakalı bir kısım araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı inovasyon hızı hakkında olumlu sonuçlar verirken, bir kısmı ise olumsuz sonuçları göstermektedir. Yani, bir kısım araştırmalar inovasyonu hızlı yapmanın firma ve ürün veya hizmetler için olumlu neticeler vermediğini göstermektedir. Bu görüşe göre, eğer inovasyon yapma hızı arttırılırsa, ürün kalitesi zarar görebilir, çalışanlara çok fazla yük bindiğinden işleri verimli şekilde yapabilirler ve kısa zamanda çok şey yapılmaya çalışıldığından maliyetler artıp karlılık azalabilir (Chen, et al., 2005). İnovasyonun hızlı yapılmasının daha uygun olduğunu gösteren araştırmalar da ise, firmanın pazardaki payı artması, endüstrideki standartların belirlenmesi, yeni ürünleri ortaya koymaktaki çalışanlara gelen bir memnuniyetin elde edilmesi ve devamlı yenilik yapmaktan gelen bir uyanıklık gibi neticeler gözükmemektedir. (Calantone , et al., 2000). Ayrıca inovasyon hızı, göreceli bir kavramdır. Yani, ürüne, firmaya, uygulanan stratejiye göre inovasyon yapma hızı değişmektedir (Chen, et al., 2005). Fakat hızla değişen ortama ayak uydurabilmek için firmaların inovasyon yapma hızı mecburi olarak artmaktadır. Öyle ise, yapılması gereken inovasyon hızını arttırmadaki riskleri ve eksiklikleri belirleyip, uygun bir strateji ile inovasyon hızını arttırmaya çalışmak gerekmektedir.

Kessler (1996) makalesinde inovasyon hızını mikro ve makro olarak ikiye ayırmıştır. Makro boyutu ekonomik olarak algılanmaktadır. Yani, sanayi ve toplum arasında inovasyonun difüzyon hızı olarak belirtilmektedir. Mikro boyutu ise, firma içinde olarak algılanmaktadır. Yani, inovasyon süreci, çalışanların inovasyona ayak uydurabilmeleri, inovasyonun yapısı olarak düşünülmektedir.

Organizasyon boyutundaki, yani mikro boyuttaki, inovasyon da ikiye ayrılmaktadır. Birincisi, analizlerin seviyesi, ikincisi, analizlerin tipidir. Analizlerin seviyesi de organizasyon, proje ve örgüt bireyleri olarak üç kısımda incelenmektedir. Organizasyon seviyesindeki analizlerin seviyesi, organizasyonun inovasyon yapabilmek için sürdürdüğü politikaların sürekliliğini ifade etmektedir. Proje seviyesinde ise, yapılan projelerin konsept boyutundan pazara sunulabilme hızını göstermektedir. Bireyler bazında ise, örgüt bireylerinin inovasyon yapmaya bakış

açılarını ifade etmektedir. Analizlerin tipi boyutunda inovasyon hızı, yapılan akademik çalışmaları, personel deneyimlerini, hipotezlerin sistematik testlerini, yapılan geniş çaplı çalışmaları ve küçük gözlemleri içinde barındırmaktadır (Kessler , et al., 1996).

4.1. Hissetme

Değişen rekabet ortamında firmaların rekabette ayakta kalabilmeleri fırsatları ve tehditleri önceden belirlemeye bağlıdır. Fırsatları ve tehditleri önceden tahmin etmek, firma bazında ciddi araştırmayı, tecrübeyi, pazar hakkında geniş bir bilgi tabanını gerektirmektedir. Eğer bu durumlar mevcut ise pazar fırsatları ve tehditleri önceden hissedilebilir (Teece, 2007). Pazar fırsatlarını ve tehditlerini hissetme firmalardaki üst kademe faaliyet gösterenler için en zor durumlardan biridir (Tushman, et al., 2008). Bu yüzden, dinamik kabiliyetlere sahip bir firmanın öncelikli olarak yapması gereken, fırsatları ve tehditleri, önceki tecrübeler, pazar geri beslemeleri, önceki yapılan çalışmalar vasıtası ile algılamaya çalışmalıdır. Fırsatlar ve tehditler algılandıktan sonra, o fırsatları ve tehditleri görüntülemek ile somutlaştırmak gerekmektedir (MacInerney, 2011). Yani, bir benzetme yapılırsa; sanki bir binanın krokisini çizmek gibi, fırsatları ve tehditleri belirlemeye çalışmaktır.

Fırsatlardan kasıt, firmayı rakiplerine karşı farklılık oluşturacak yeni bir ürün, teknoloji, süreç, pazarlama stratejisi ve benzeri imkanlardır. Bu sebeple, fırsatlar ne kadar hızlı hissedilirse o kadar hızlı, ürün, teknoloji, süreç veya pazarlama stratejisi temin edilir. Ve böylece, rakiplere karşı farklılık sebebi ile rekabette avantaj elde edilebilir. Tehditler ise, firma için dezavantaj taşıyan faaliyetlerin pazarda hakim olmasıdır. Örneğin, rakiplerin yeni ve taklit edilmesi zor bir ürün ile pazara girmesi veya firma tarafından farkına varılan fırsatların, rakipler tarafından önceden teşhis edilip rekabette avantaj sağlamalarıdır. Eğer, firma, dinamik kabiliyetlere sahip ise, rakipler tarafından ortaya konulan farklılığı, firma kolaylıkla adapte edileceğinden risk en aza inmiş olur. Zira, firma, gayet hızlı bir şekilde rakiplere ayak uydurabilecek konuma gelmektedir. Eğer firmanın hissettiği fırsatları rakipler fark etse de dinamik

bir yapıda olan firma, daha hızlı bir şekilde inovasyonu yapar. Böylelikle değişen şartların verdiği sıkıntı ve geri kalmaktan firma dinamik yapısı ile kurtulur.

H1: Hissetme inovasyon hızını pozitif yönde etkilemektedir.

4.2. Öğrenme

Dinamik kabiliyetlerin öğrenme boyutu, firmada yapılan faaliyetlerin daha hızlı ve daha iyi yapılmasındaki deneyim ve süreç tecrübelerini ifade etmektedir (Ambrosini, et al., 2009) (Teece, et al., 1997). Yani firma, dışarıdan gelen enformasyon ve firma içinde elde edilen başarılar ve başarısızlıkların neticesinde bilgileri temin etmektedir. Ve devamlı öğrenme faaliyetini örgüt rutini haline getiren firmalar dinamik kabiliyetler bağlamında öğrenme boyutunu yerine getirmiş olmaktadır. Yukarıda açıldığı gibi, özellikle, hissetme boyutunda görüntülenen fırsatların ve tehditlerin hakkında gerekli bilgileri temin etmektir.

İnovasyon hızı kavramı -önceden bahsedildiği gibi- Kessler (1996) tarafından kategorize edilmiştir. Böylelikle inovasyon hızı hem belli çerçevede devam edecek hem de hızı ölçebilme imkanı doğmuş olacaktır. Bu kategorilerden bir tanesi analizlerin tipi kavramıdır. Analizlerin tipi akademik çalışmaları, yapılan geniş araştırmaları, personel uzmanlığını, küçük ölçekli tecrübe edilmiş deneyimleri içinde barındırmaktadır (Kessler , et al., 1996). Ve analizlerin çokluğu nispetinde, inovasyon, daha hızlı bir şekilde yapılmaktadır.

Dinamik kabiliyetlere sahip işletmeler ise, öğrenme boyutunda işletme rutinine sahip olduğundan analizlerin tipi kavramındaki inovasyon hızını temin etmiş olmaktadır. Zira, öğrenme boyutu da aynı analizlerin tipi kavramının içinde barındırdığı faaliyetleri iktiza ettirmektedir. Hususan hissetme boyutunda algılanan ve görüntülenen fırsatlar ve tehditler hakkında bilgi temini yapılması ile spesifik bir araştırma temin edilmiş olmaktadır. Çünkü, işletme için gerekli olmayan bilgi temini ile zaman kaybedilmemektedir. Doğrudan doğruya yapılmak istenen ve neticesi elde edilecek faaliyetler hakkında enformasyon oluşturulacağından gereksiz uygulamalardan kaçınılmış olacaktır. Bu sayede, yalnız bilgiler daha kolay bir şekilde elde edilmiş olmaz, aynı zamanda temin edilen enformasyonun örgüt içine adapte

ve entegre edilmesi kolay olmaktadır. Çünkü, örgüt tarafından spesifik olarak istenilen bilgiler toplanmıştır. Ayrıca, hissetme boyutunda görümlenen fırsatlar ve tehditler sayesinde, spesifik olarak istenilen bilgiler temin edilmekle lüzumsuz bilgi birikiminden firma kurtulmuş olmaktadır. Çünkü bilgi yığınınına maruz kalan firma, bilgileri ayırt etmesi zor olacağından inovasyonu yavaşlatmaya sebebiyet vermektedir. Bu sebeple dinamik kabiliyetlerin öğrenme boyutu inovasyon hızını arttırmaktadır.

H2: Öğrenme, inovasyon hızını pozitif yönde etkilemektedir.

4.3. Yeniden Değerleme

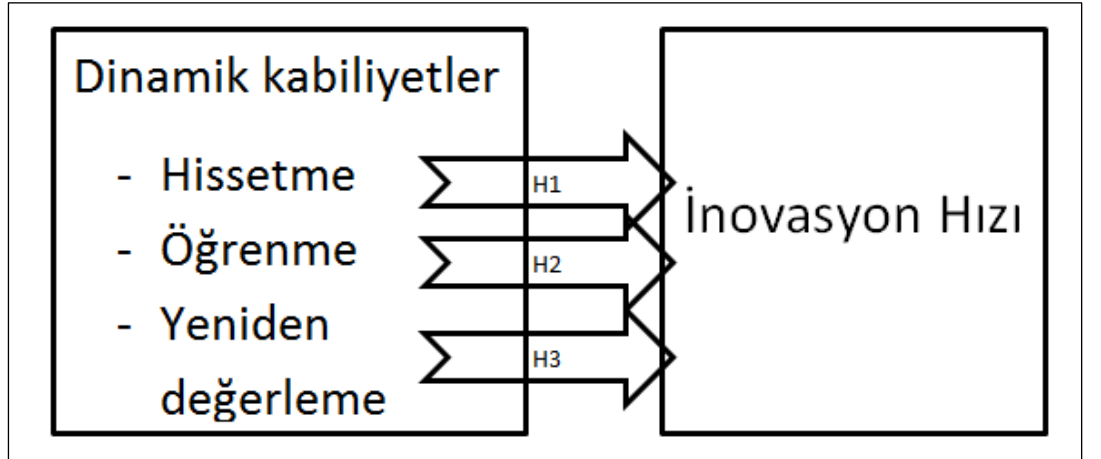
Yeniden değerlendirme, firmadaki mevcut rutinlerin ve değerlerin değışen şartlara uyarlanması olarak tanımlanmaktadır (Teece, 2007). Çünkü sürdürülebilir rekabette ayakta kalabilmek için firma değerlerinin ve kabiliyetlerinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Tushman, et al., 2008). Firmalar, yeniden değerlendirme kavramını, kaynaklarını yenilemek, geliştirmek veya tamamı ile bir kaynağı bırakıp başka bir kaynağı temin etmek ile gerçekleştirmektedir. Örneğin, üretim süreçlerini geliştirmek, gereksiz olan faaliyetleri kısaltmak, veya yeni faaliyetleri eklemek veyahut tamamı ile yeni bir üretim sürecini firmaya getirmektir. Nasıl ki, hissetme boyutunda algılanan fırsatlar ve tehditler öğrenme boyutunda incelendiği gibi, öğrenme boyutunda da temin edilen bilgiler yeniden değerlemenin temelini oluşturmaktadır. Öğrenilen bilgilere göre firma değerlerinde ve kabiliyetlerinde düzenlemeler yapılmaktadır.

Yukarıda özetlendiği gibi, inovasyon hızının mikro boyutundaki iki kısımdan birisi olan analizlerin seviyesi kısmı üç alt kategoriden oluşmaktadır. Biri, organizasyonel, biri proje ve diğeri ise, bireysel bazda olan analizlerin seviyesidir. Organizasyonel boyut firmanın inovasyon için yürüttüğü faaliyetleri gösterirken, proje boyutu ise, yeni ürünlerin pazara giriş hızını ifade etmektedir. Bireysel bazda ise, firma çalışanlarının inovasyonu benimseyebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Kessler , et al., 1996).

Yeniden değerleme boyutu firma da devamlı olarak incelemelerde bulunup yenilenmesi gereken rutinler, kabiliyetler var ise, onları yenilemeye hazır bulunmak olduğundan firma faaliyetlerinin temel noktası inovasyon olmaktadır. Ayrıca yeniden değerleme faaliyetleri ile firmada inovatif örgüt kültürü sayesinde yeniliklere açık personel yapısı oluşmaktadır. Bu ise, yapılacak inovasyonun daha hızlı yapılmasına sebebiyet vermektedir. Bu yüzden dinamik kabiliyetlere sahip işletmelerin yeniden değerleme boyutunda inovasyon yapma hızları artmaktadır.

H3: Yeniden değerleme inovasyon hızını pozitif yönde etkilemektedir.

Şekil 4.1’de dinamik kabiliyetlerin boyutları ile inovasyon hızı arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 4.1.1: Dinamik kabiliyetler ile inovasyon hızı arasındaki ilişkiyi gösteren model

5. Araştırmanın Kısıtları, Amacı, Yöntemi, Bulguları

5.1. Araştırmanın amacı

Çalışmada dinamik kabiliyetlerin boyutları ile inovasyon hızı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişkiyi inceleyebilmek için, dinamik kabiliyetlerin üç boyutları olan hissetme, öğrenme, yeniden değerlendirme kavramlarının inovasyon hızına etkisi ölçülmüştür.

5.2. Araştırmanın kısıtları

Bu araştırmanın genelliğini etkileyen bazı kısıtlamalar vardır. Araştırmada veri toplama aracı yalnız, anket çalışmasıdır. Araştırma yalnız, 2014-2015 yıllarında yapılan anket çalışmasını içermektedir. Ayrıca, İstanbul, Gebze, Antalya'daki farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda yapılan anket sonuçlarıdır. Toplamda farklı 91 firmayı içermektedir. Araştırmaya katılan firma yetkililerinin gerçekçi olarak anketi doldurdıkları düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi (Metodolijisi)

Anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci kısım firma bilgilerini ve anketi dolduran kişi hakkında firmadaki konumu ve bölümü bulunmaktadır. İkinci kısım ise, iki ana alt bölümden oluşmaktadır. Sorulardaki cevaplar likert tipi olarak; sırası ile, “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Anket el ile ve mail olarak firma yetkilileri tarafından doldurulmuştur.

İki ana alt bölümden birincisi, “dinamik kabiliyetler” hakkındaki sorulardır. İkinci kısım ise, “inovasyon hızı” ile alakalı soruları içermektedir. Dinamik kabiliyetler hakkındaki sorular, 2011 yılında MacInerney K. tarafından doktora tezinde hazırlanan soruları içermektedir. Inovasyon hızı ile ilgili sorular ise Akgün A. E. ve

Lynn Gary S. tarafından 2002 yılında hazırlanan ölçekleri barındırmaktadır. Birinci alt bölümü oluşturan dinamik kabiliyetler, üç boyutu içinde barındıran üç gruptan oluşmaktadır. Bu üç boyut ise, hissetme, öğrenme ve yeniden değerlendirme başlıkları olarak sınıflandırılmıştır.

Anket verilerinin analiz edilmesi için bilgisayar ortamında SPSS 19 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.

Önce aralarındaki ilişkiyi ortaya koyan korelasyon analizi yapılmıştır. Sonra ise, regresyon analizi ile ilişkinin yönü ortaya konmuştur. Aşağıdaki modelde dinamik kabiliyetler ile inovasyon hızı arasındaki ilişki gösterilmiştir ve modelde gösterilen doğrultuda hipotezler oluşturulmuştur.

5.4. Araştırmanın bulguları

5.4.1. Ankete katılan firmaların demografik özellikleri

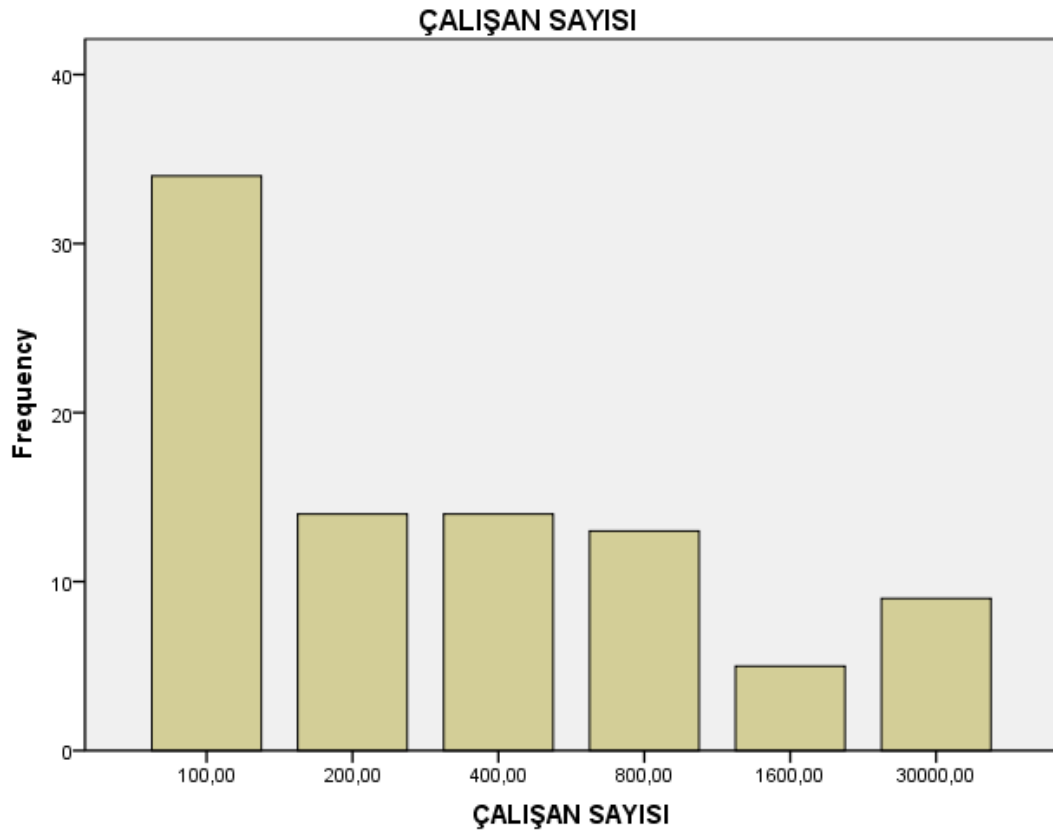
Araştırma toplam 91 firma tarafından doldurulmuştur. Bu kısımda, firmaların faaliyet yılı, çalışan sayısı, sektörleri ve dolduran kişilerin firma içinde statüsü ile alakalı frekans değerleri verilmiştir.

5.4.1.1. Çalışan Sayısı

Tablo ve şekil 5.1’de, SPSS 19’da yapılan frekans incelemesinin neticeleri görülmektedir.

Tablo 5.4.1: Çalışan sayısı ile alakalı frekans verileri

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzdelik	Kümülatif Yüzdelik
1-100	34	37,4	37,4
101-200	14	15,4	51,3
201-400	14	15,4	67,5
401-800	13	14,3	82,1
801-1600	5	5,5	87,7
1600 VE ÜZERİ	9	9,9	97,8
YAZILMAYAN	2	2,2	2,2
TOPLAM	91	100	100



Şekil 5.4.1: Çalışan sayısı ile alakalı bar grafiği

Bu tabloya ve grafiğe göre, 1-100 kişi arasında işçi çalıştıran firma sayısı 34'tür. Ve ankete katılan firmaların %37,4'ünü oluşturmaktadır. Ayrıca ankete katılan firmaların çalışan sayısı bazındaki en fazla adedini oluşturmaktadır. 100-200 arasında işçi çalıştıran firmalar 14 tane olup toplam yekunun %15,4'ünü ifade etmektedir. Aynı şekilde, 200-400 arasında işçi çalıştıran firmaların da adedi 14 tanedir. Bu kısım da toplamın %15,4'ünü kapsamaktadır. 400-800 kişi arasında personel çalıştıran firmalar ise, 13 tanedir. Bu 13 firma ise, toplam ölçeğin %14,3'ünü ifade eder. 800-1600 arasında işçi çalıştıran firmalar ise, 5 adettir. Toplam firma sayısının %5,5'ini gösterir. 1600'den fazla personeli bulunan firmalar 9 tane olarak gösterilmiştir. Toplam ölçeğin %9,9'unu göstermektedir. Bu son kısım telekomünikasyon firmalarını ifade etmektedir.

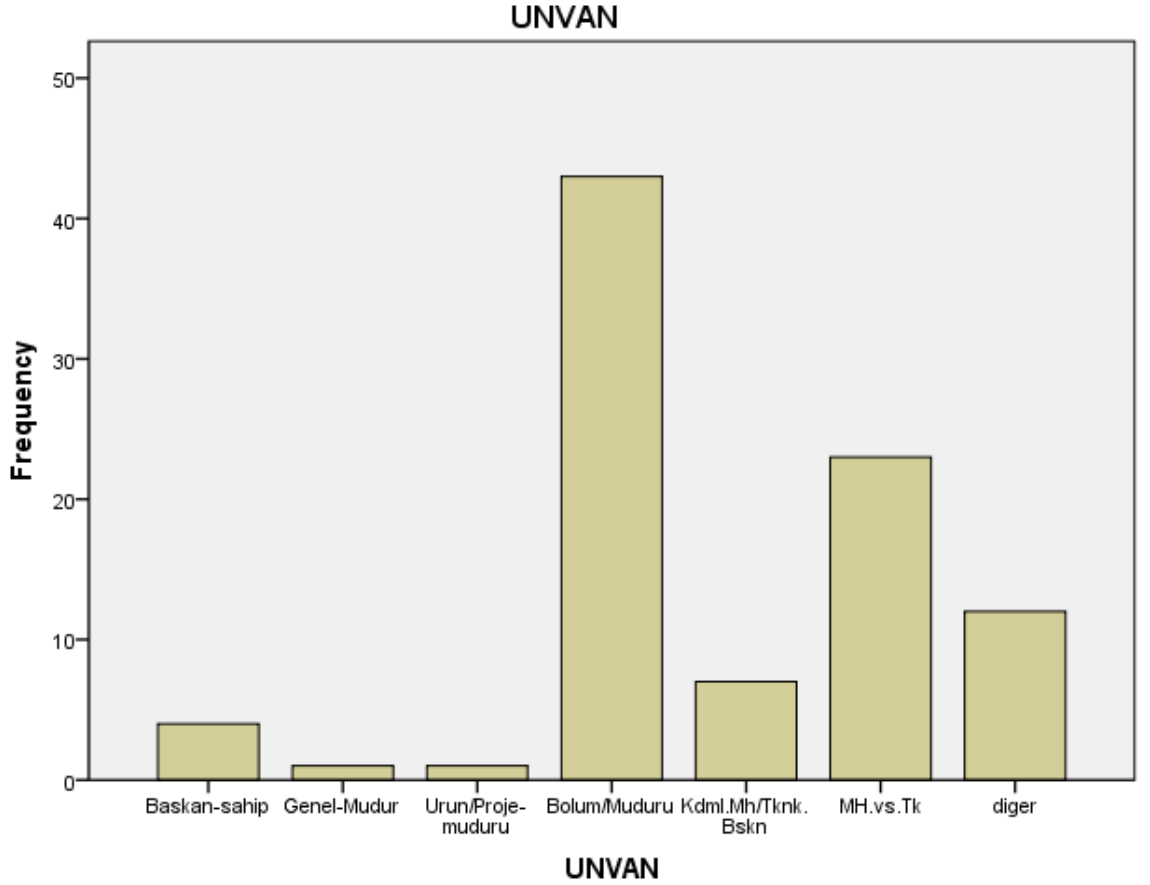
Yapılan anketin çalışan işçi sayısı bazındaki verilerine bakacak olursak firmaların çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır.

5.4.1.2. Unvan

Bu kısımda firmalarda anketi dolduran şahısların unvanları ile alakalı frekans değerleri mevcuttur.

Tablo 5.4.2: Unvan ile alakalı frekans verileri

UNVAN	FREKANS	YÜZDELİK	TOPLAM YÜZDELİK
BAŞKAN-SAHİP	4	4,4	4,4
GENEL MÜDÜR	1	1,1	5,5
ÜRÜN-PROJE MÜDÜRÜ	1	1,1	6,6
BÖLÜM MÜDÜRÜ	43	47,3	53,8
KIDEMLİ MÜH. TEKNİK BAŞ.	7	7,7	61,5
MÜH.-TEK.	23	25,3	86,8
DİĞER	12	13,2	100,0
TOPLAM	91	100	100



Şekil 5.4.2: Unvan ile alakalı bar grafiği

Frekans değerleri SPSS 19’da analiz edilmiştir. Unvan, ankette toplam 7 başlık altında toplanmıştır. 1: Sahip-başkan. 2: Genel müdür. 3: Ürün-proje müdürü. 4: Bölüm müdürü. 5: Kıdemli mühendis-kıdemli teknisyen. 6: Mühendis-teknisyen. 7: Diğer.

Başkan-sahip statüsünde anketi dolduran toplamda 4 kişi mevcuttur ve oransal bazda %4,4’ünü oluşturmaktadır. Genel müdür olarak anketi dolduran 1 kişi mevcuttur. %1,1’lik kısmı ifade eder. Ürün-proje müdürü olarak da aynı şekilde 1 kişi mevcuttur. %1,1’lik kısımdır. Bölüm müdürü olarak toplamda 43 kişi vardır. %47,3’ü ifade eder. Kıdemli mühendis-kıdemli teknisyen olarak dolduran kişi sayısı ise, 7’dir. %7,7’lik bir vardır. Mühendis-teknisyen olarak dolduran kişi sayısı 23’tür. Toplam ölçeğin %25,3’ünü oluşturmaktadır. Diğer diye ifade edilen, yukarıda sayılanların haricinde firmalarda görev yapan çalışanlardan anketi dolduranların sayısı ise, 12’dir

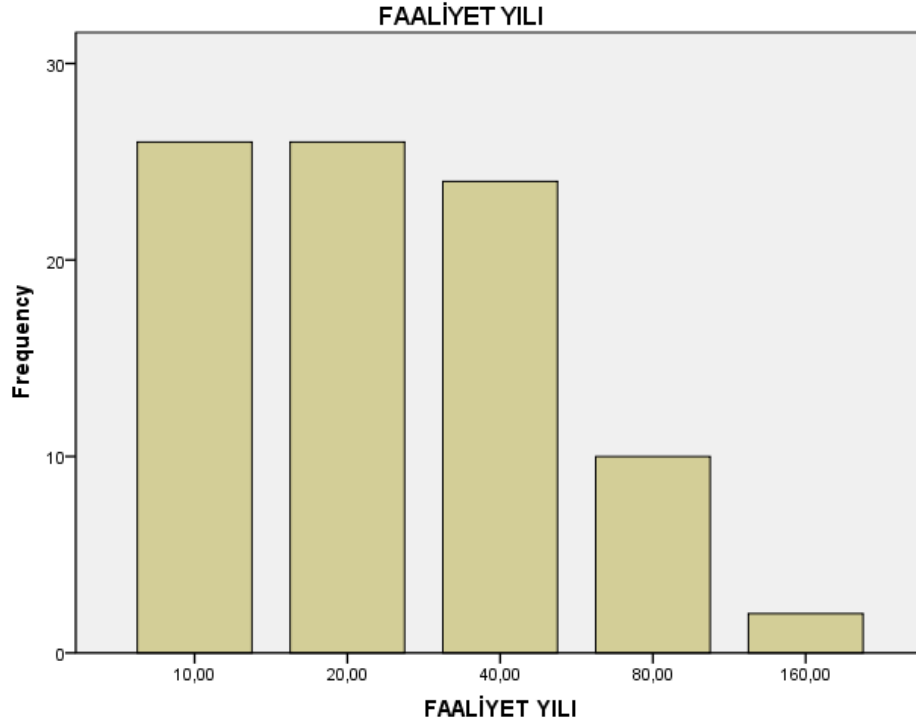
ve %13,2'lik bir yüzdesi gözükmemektedir. Bu incelemenin neticesinde, firmalarda anketi dolduranların içinde en çok bölüm müdürleri olmuştur.

5.4.1.3. Faaliyet Yılı

Faaliyet yılı frekans analizi sonuçları tablo ve şekil 5.3'te gösterilmiştir. 1-10 yıl arasında faaliyet gösteren firma sayısı 26 olup toplam yekunun %28,6'sını göstermektedir. 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren firmalar da aynı şekilde 26 olup toplam anketi dolduran firma sayısının %28,6'ını ifade etmektedir. Anketi dolduran firmalardan 21-40 yıl arasında faaliyet gösterenler ise, 24 olarak gözükmemektedir. Ve toplam firmaların %26,4'ünü oluşturmaktadır. 41-80 yıl arasında faaliyet gösterenler ise, 10 adettir. Yüzdelik olarak %11'lik bir oranı göstermektedir. 81 yıldan fazla faaliyet gösterenler ise 2 adet olup %2,2'lik bir oranı ifade eder.

Tablo 5.4.3: Faaliyet yılı ile alakalı frekans verileri

FAALİYET YILI	FREKANS	YÜZDELİK	TOPLAM YÜZDELİK
1-10	26	28,6	29,5
11-20	26	28,6	59,1
21-40	24	26,4	86,4
41-80	10	11,0	97,7
81-160	2	2,2	29,5
YAZILMAYAN	3	3,3	3,3
TOPLAM	91	100	100



Şekil 5.4.3: Faaliyet yılı ile alakalı bar grafiği

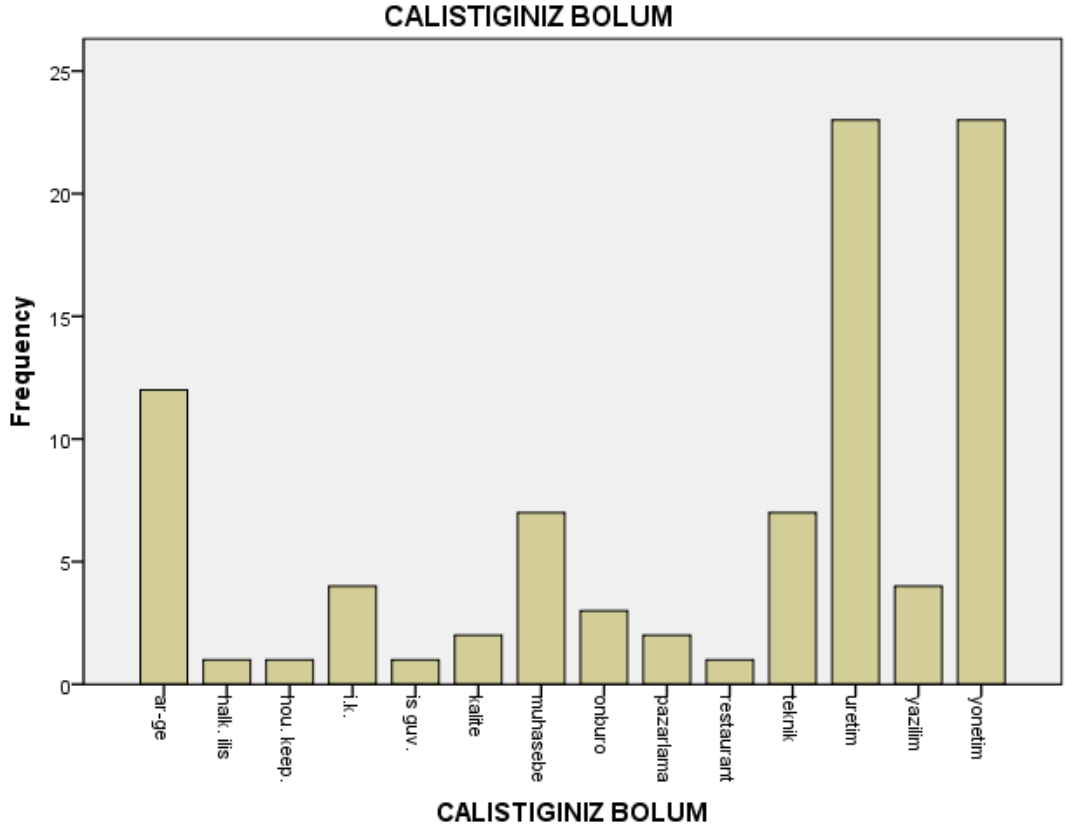
5.4.1.4. Çalıştığınız Bölüm

Çalıştığınız bölüm diye adlandırılan veriler, anketi dolduran şahısların çalıştıkları iş yerindeki bölümleri ifade etmektedir. Frekans analiz verileri incelenmiştir. İncelemeye göre, anketi dolduran firmalarda çalışan kişilerden üretim ve yönetim bölümünde olanlar 23'er kişi olarak görülmektedir. Ve toplam firma sayısının %25,3'lük kısmını oluşturmaktadır. Daha sonra ise, 12 kişi ile Ar-Ge departmanında çalışan kişiler ikinci büyük yekunu teşkil etmektedir. Ve %13,2'lik bir yüzdelik orana sahiptir. Teknik departman ve muhasebe bölümünde çalışan sayısı ise, 7'şer kişidir. Toplam yüzdelik dilimin 7,7'lik kısmını kapsamaktadır. 4'er kişinin doldurduğu insan kaynakları ve yazılım bölümleri ise %4,4'lük bir yüzdelik dilime sahiptir. 3 kişi ise turizm sektöründe otellerde ön büro departmanında çalışmaktadır ve %3,3 yüzdelik değerini ifade etmektedir. Kalite ve pazarlama bölümleri ise, 2 kişi olarak frekans değerinde gözükmemektedir. Yüzdelik olarak 2,2'li bir değere sahiptir. Son olarak halkla ilişkiler, kat şefi (house-keeper), iş güvenliği ve restoran

bölümlerinden anketi dolduran kişi sayısı ise, 1'dir. %1,1 değerinde yüzelik dilime sahiptir.

Tablo 5.4.4: Çalıştığınız bölüm ile alakalı frekans verileri

ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM	FREKANS	YÜZDELİK	TOPLAM YÜZDELİK
ar-ge	12	13,2	13,2
halk. İliş	1	1,1	14,3
hou. keep.	1	1,1	15,4
i.k.	4	4,4	19,8
is guv.	1	1,1	20,9
Kalite	2	2,2	23,1
Muhasebe	7	7,7	30,8
Onburo	3	3,3	34,1
Pazarlama	2	2,2	36,3
Restaurant	1	1,1	37,4
Teknik	7	7,7	45,1
Uretim	23	25,3	70,3
Yazilim	4	4,4	74,7
Yönetim	23	25,3	100,0
Toplam	91	100,0	



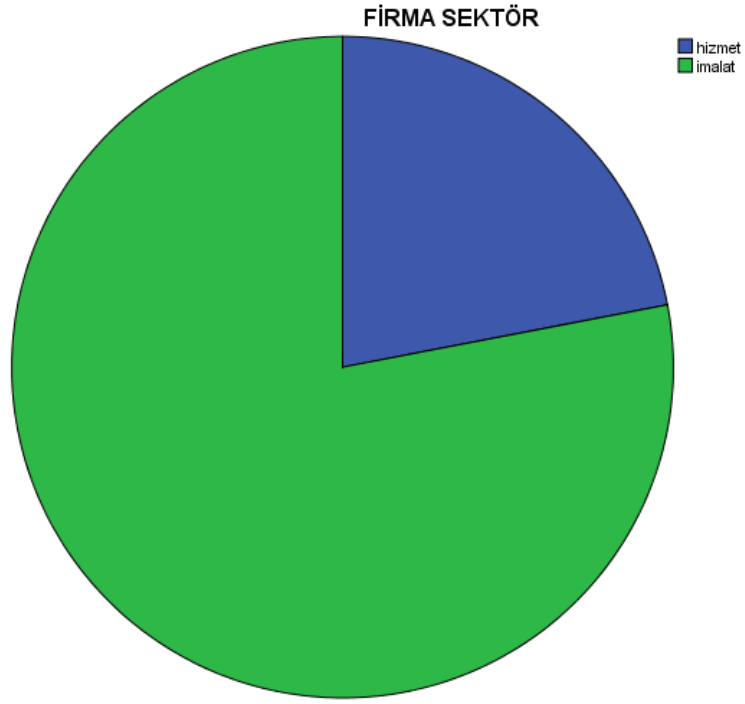
Şekil 5.4.4: Çalıştığınız bölüm ile alakalı bar grafiği

5.4.1.5. Firma Sektörü

Tablo ve şekil 5.5’de firmaların sektörü ile alakalı özet bilgiler verilmektedir. Bu bilgilere göre, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalardan anketi dolduranlar 20 adettir. İmalat sektöründen anketi dolduranlar ise, 71 adettir. Genel bir ifade ile beyan edilen hizmet sektöründeki firmalar telekomünikasyon, turizm, finans ve yerel yönetim sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. Yine, genel olarak ifade edilen imalat sektörü ise, boya, alçı levha, beyaz eşya, otomotiv, besin maddeleri, alüminyum, demir-çelik, çimento, iş makineleri, iklimlendirme, kalıp, küçük ev aletleri, optik, plastik enjeksiyon, metal, temizlik-toz deterjan, kimya, kozmetik, otomatik kepenk, makine ve tekstil makineleri sektörlerini kapsamaktadır.

Tablo 5.4.5: Firma sektörü ile alakalı frekans verileri

Firma Sektörü	Frekans	Yüzdelik	Toplam Yüzdelik
Hizmet	20	22	22
İmalat	71	78	78
Toplam	91	100	100



Şekil 5.4.5: Firma sektörü ile alakalı bar grafiği

Tablo 5.4.6: Hizmet sektörü ile alakalı frekans verileri

Hizmet sektörü	
Sektör	Adet
Telekomünikasyon	5
Finans	1
Turizm	12
Yerel Yönetim	2
Toplam	20

Tablo 5.6’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren anketi dolduran firmaların sayıları verilmiştir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren firmalar genellikle, Antalya-Alanya bölgelerindeki otellerden oluşmaktadır.

Tablo 5.4.7: İmalat sektörü ile alakalı frekans değerleri.

İmalat Sektörü	
Sektör	Adet
Otomotiv	16
Kimya	11
Makine	9
Demir-Çelik	5
Metal	4
Yazılım	3
Alüminyum	3
İklimlendirme	2
Kalıp	2
Çimento	2
Beyaz eşya ve Ev aletleri	2
Besin Maddeleri	2
Diğer	10
Toplam	71

Tablo 5.7’de ise, imalat üretimi yapan firmaların sektörleri mevcuttur. Bu bilgilere göre, otomotiv sektöründen 19 firma, kimya sektöründen 11, makine sanayiinden 9 adet firma anketi doldurmuştur. Ayrıca, demir-çelik sektöründen 5 adet, metal sanayiinden 4 tane, alüminyum ve yazılım sektöründen ise, 3’er tane firma anketi doldurmuştur. İklimlendirme, çimento, kalıp, beyaz eşya ve ev aletleri ve besin maddeleri sektörlerinden 2 firma bulunmaktadır. 10 adet ise, diğer firmalar olarak adlandırılmıştır. Bu firmalar sektör olarak birer tane olduğu için “diğer” diye isimlendirilmiştir. Sektörler ise, enerji, orman endüstrisi, otomatik kepenk, alçı levha üretimi, optik, pres ve ritit folyo olarak kısımlara ayrılmaktadır.

5.4.2. Ölçek ile Alakalı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Testleri

Faktör analizi, belli bir ölçekte aralarında ilişki bulunan, fakat yorumlamada zorlanacak kadar çok olan değişkenlerin birbiri ile ilişkilerinin anlaşılması için temel gruplar altında toplamak için yapılmaktadır (Doğan, v.d., 2010). Yapılan anket yabancı dilden çevrildiğinden ve iki farklı kaynaktan ölçekler alındığından faktör analizine ölçek tabi tutulmuştur. Analizde hissetme, öğrenme, yeniden değerlendirme ve inovasyon hızı ile alakalı değişkenler incelenmiştir. İnceleme neticesinde problemlili olan değişkenler çıkarıldıktan sonra, sonucun faktör değerleri ve dağılımları tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda faktör yükleri ve dağılımları gösterilmektedir. Ayrıca ölçeğin yeterli olup olmadığını belirleyebilmek için gereken Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) analizinin yapılması gerekmektedir. Bu analizin neticesindeki değerin 0,60’dan daha büyük olması lazımdır. Faktör analizinde ise, her bir değişkenin en az 0,50’den fazla olması gerekmektedir. Ayrıca, değerlerin farklı faktörlere yakın değerler ile yüklenmemesi gerekmektedir. Tablo 5.8’de KMO değeri ve tablo 5.9’da faktör analiz değerleri verilmektedir.

Tablo 5.4.8: Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği ve Barlet Testi Değerleri

KMO ve Bartlett's Testi		
Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)		,889
Barlet testi	Ki-kare değeri	1372,347
	Df	190
	Sig.	,000

Tablo incelendiğinde, KMO değeri 0,60'dan büyük olduğu için ölçeğin analiz için yeterli derecede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett testinde sig. sütunu ,000 değerinde olduğu için anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.4.9: Anket çalışması ile Alakalı Faktör Yükleri

Hissetme (Değişkenler)	Faktör Yükleri
Önemli bir gelişme gerçekleştiğinde (pazar ya da teknoloji gelişimi gibi..) bütün iş birimlerimiz hızlı bir şekilde öğrenirler	,801
Belli bölümlerde çalışan işçilerimiz, diğer birimleri; yeni teknolojiler, trendler, iş modelleri hakkında bilgi edinmek için düzenli olarak ziyaret ederler	,770
İş birimimiz, belgelerde (raporlar, bültenler gibi..) kayıtlı olan bilgileri; diğer departmanlar bilgilerini güncellesin diye paylaşırlar	,769
Sektörümüzdeki mevcut bilgiler (pazar ve teknoloji gibi) kolaylıkla her bir departmana ulaştırılır	,747
Kendi fonksiyonel kabiliyetlerimizin kalitesini farklı endüstrilerdeki firmalar ile karşılaştırarak düzenli olarak kontrol ederiz	,706
Fonksiyonel kabiliyetlerimizin değişimini görüntülemeye büyük özen gösteririz	,679
Teknoloji trendlerini tahmin etmek ve gözlemlemekte gayet derecede başarılıyız	,663
Öğrenme (Değişkenler)	Faktör Yükleri
İşçilerimiz, mevcut bilgilerin mevcut özelliklerinin dışında kalan algılanabilir değişiklikleri ortaya koyarlar	,767
Çalışanlarımız yeni ve faydalı bilgileri üretmek konusunda kabiliyetlidir	,710
İşçilerimiz, firmanın değerli olan kabiliyetlerinin unsurlarını, ilişkilerini ve bunların kombinesi ile yeni kabiliyetlere yollar yapmayı tanımlayabilirler	,692
Bu iş ünitesi ile birlikte, yeni şeyleri öğrenmek için başarılı kabiliyetlere sahip olduk	,687

Etkin ürün gelişimi potansiyeline sahip görüşlere veya yeni bilgileri geliştirme kabiliyetine sahibiz	,678
Problemleri çözmeye çalıştığımız zaman, çapraz departmanların desteğine dayanırız	,607
Yeniden Değerleme (Değişkenler)	Faktör Yükleri
Biz, kolaylıkla yeni dış kaynak kabiliyetlerini entegre edebiliriz ve o kabiliyetleri kendi kabiliyetlerimizle birleştirebiliriz	,834
İşçilerimiz, yoğun bir tempoda çalışmadan da, mevcut ve yeni örgütsel kabiliyetleri entegre edebilirler	,786
İnovasyon Hızı	Faktör Yükleri
Bu proje, yenilikçi projelerin başlangıcında, uygun zamanda başlatıldı veya orijinal gelişim programına göre daha iyi vakitte başlatıldı	,892
Bu proje, içinde bulunduğumuz sektöre göre, harcanılması gereken zamandan daha kısa zamanda tamamlanmıştır	,868
Bu projenin toplam yönetimi, konsept halinden ticarileştirilinceye kadar alan zaman bizi tatmin edecek seviyededir	,820
Bu proje, benzer ürünlere sahip rakip firmalara oranla daha hızlı geliştirildi ve pazara sunuldu	,754

Tablo 5.4.10: Faktörlerin varyans değerleri

Faktörler	Toplam varyans (Yüzdelik)
Hissetme	26,2
Öğrenme	19,3
Yeniden değerlendirme	9,3
İnovasyon Hızı	17,4
Toplam	72,2

Tablo 5.10'da faktörlerin toplam varyansları yüzdelik olarak verilmiştir. Elde edilen değerlere göre, faktörler, dinamik kabiliyet ve inovasyon hızının %72,2 lik kısmını açıklamaktadır.

Güvenilirlik analizi, güvenilir ölçekler oluşturmak ve mevcutları iyileştirmek için kullanılır. Bu sebepten, ölçekte analiz edilen faktörleri güvenilirlik analizinde test etmek gerekmektedir.

Bu yüzden, hissetme, öğrenme, yeniden değerlendirme ve inovasyon hızı ile alakalı faktörlerin SPSS 19.'da güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Tablo 5.4.11: Faktörlerin güvenilirlik analizindeki Cronbach's Alpha değerleri

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Değerleri
Hissetme	8	,922
Öğrenme	7	,884
Yeniden Değerleme	2	,785
İnovasyon Hızı	4	,939

Tablo 5.11'de görüldüğü gibi, hissetmenin Cronbach's Alpha değeri ,922 olduğundan faktörün güvenilirliğini onaylamış olmaktadır. Öğrenmenin Cronbach's Alpha değeri ise, ,884 olduğu için öğrenme faktörü de güvenilirdir. Yeniden değerlendirme faktörü ise, ,785 olduğu için güvenilir olduğu gözükmemektedir. İnovasyon hızı faktörünün Cronbach's Alpha değeri ise, ,939'dur ve ,70'den fazla olduğu için güvenilirdir.

5.4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi yapmaktaki amaç, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını veya yokluğunu tespit etmektir. Bu analizde bağımlı değişken (inovasyon hızı) ile bağımsız değişkenler (hissetme, öğrenme, yeniden değerlendirme) arasındaki ilişki ortaya konmaktadır.

Tablo 5.12'de, inovasyon hızı ile hissetme, öğrenme, yeniden değerlemenin korelasyon değerleri verilmektedir. Ve birbirleri ile olan ilişkileri gösterilmektedir.

Tablo 5.4.12: Korelasyon analizi değerleri

Faktör	Ortalama	Std. Sapma	İnovasyon hızı	Hissetme	Öğrenme	Yeniden Değerleme
İnovasyon Hızı	3,36	,90	1			
Hissetme	3,53	,91	,551**	1		
Öğrenme	3,62	,78	,622**	,655**	1	
Yeniden Değerleme	3,32	,96	,438**	,473**	,519**	1

** : 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Analizde, inovasyon hızı ölçeği -bağımlı değişken- en üst sırada korelasyon analizine girmiştir. Analiz neticesinde inovasyon hızı 0,01 anlamlılık düzeyinde hissetme, öğrenme ve yeniden değerleme ile ilişkili olduğu gözükmemektedir. İlişki değerleri ise; inovasyon hızı hissetme ile ,551 değerinde bir ilişki, 0,01 anlamlılık düzeyinde mevcut olduğu görölmektedir. Öğrenme ise, inovasyon hızı ile ,622'lik bir oranla 0,01 anlamlılık düzeyinde inovasyon hızı ile ilişkilidir. Yeniden değerleme inovasyon hızı ile ,438 oranında 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu analizin neticesinde elde edilen tabloda gösterilmektedir.

Ayrıca, hissetme, öğrenme ile ,655 değerinde 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişkilidir ve yeniden değerleme ile ,473 oranında 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Öğrenme yeniden değerleme ile ,519 değerinde 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu görölmektedir.

5.4.4. Regresyon Analizi

Korelasyon analizinde değişkenlerin arasındaki ilişki incelenmektedir. Fakat ilişkinin yönü açıklanamamaktadır. Yani hangi değişken, diğer değişkenleri etkilediği görölememektedir. Bu yüzden regresyon analizi yapılmaktadır. Regresyon analizinin amacı korelasyon analizindeki ilişkiyi modellemektir (Newbold, 1995).

Uygulanan regresyon analizindeki sonuçlar incelendiğinde modelin açıklama gücü %42 olarak görülmektedir. Yapılan analizler tablo 5.13’de gösterilmektedir.

Tablo 5.4.13: Regresyon analizi değerleri

Bağımsız Değişkenler	B	Sig.
Öğrenme	,414	,000
Hissetme	,225	,011
Yeniden Değerleme	,116	,116
R ²	F	Sig.
%43,3	22,132	,000

Tablo 5.13 incelendiğinde modelin sig. değeri ,000 olduğu için H0 reddedilmiştir. Yani model kullanılmaya devam edebilmektedir. Öğrenme ,000 anlamlılık derecesi ile inovasyon hızını en çok etkileyen olmuştur ve H1 hipotezinin kabul edilebilirliğini göstermiştir. Hissetme değişkeni ise ,011 değeri ile H2 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir. Yeniden değerlendirme değişkeninin değeri ,116’dır. ,05’den fazla olduğu için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Hipotezler tek yönlü olduğu için regresyon analizinde anlamlılık değerlerinin yarısı alınmıştır.

İnovasyon hızını arttırmak isteyen firmalar öğrenme kabiliyetlerini geliştirmeleri gerçekleştirmeleri gerektiği yapılan incelemenin neticesinde ortaya çıkmıştır. İkinci olarak fırsatları ve tehditleri firmaların önceden sezip, hissedip gerekli bilgileri tedarik edebilme özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Dinamik ve global bir yapıda olan dünya ekonomisi, bireylerin, firmaların ve devletlerin inovasyon yapmalarını gerektirmektedir. Zira, yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir rekabeti devam ettirip rakipleri geride bırakmak inovasyona bağlıdır. Fakat, inovasyon olgusu dünya literatüründe önemli bir faktör olarak kabul edildiğinden yalnız inovasyon yapmak yetmeyip, inovasyon yapma hızını ölçmek ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Çünkü, inovasyon herkes tarafından yapılmaktadır. Bu sebeple rakiplerin önüne geçebilmek, inovasyonu hızlı ve kaliteli yapmaya dayanmaktadır (Chen, et al., 2005). Bu sebeple yabancı literatürde inovasyon hızı ile alakalı bir kısım araştırmalar yapılmıştır.

Bu çalışmada da, inovasyon ile, rakiplerin gerisinde kalmamak için, çalışmalar yapan firmalara katkıda bulunacak bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Analizlerin neticesine göre dinamik kabiliyetler kavramı inovasyon hızını arttırmaktadır. Bu sebeple inovasyon hızını arttırmak isteyen firmalar dinamik kabiliyetler kavramı üstünde incelemeler yaparak inovatifliklerini arttırmalıdır. Bu incelemeler ancak, literatür taraması ile olabilmektedir. Firmalar üniversiteler ile fikir alış-verişi yaparak kendisine uygun stratejileri seçmelidirler.

Milli yenili sisteminde olması gereken sanayi-üniversite-devlet işbirliği içinde ekonomik gelişmeler temin edilmelidir. Zira, sanayideki firmalar literatürel bazda stratejileri ancak üniversite ile birlikte hareket etmesi vesilesi ile öğrenebilmektedir. Bununla beraber devlet, ihtiyaç duyulan sektörlerde akademik bölümleri açıp sanayideki ihtiyacı karşılamaya çalışılmalıdır. Ayrıca, literatürde ortaya konulan bir kavramın veya bir stratejinin uygulama bazında yapılabilmesi uzun bir müddeti gerektirmektedir. Çünkü, ortaya konulan kavram veya strateji üzerinde uzun analizler ve denemeler yapıldıktan sonra kabul edilebilir olmaktadır. Bu sürecin hızlandırılması ve verimli hale sokulabilmesi için üniversite-sanayi- devlet işbirliği yapılmalıdır.

Analizlerde öğrenme ve hissetme boyutu inovasyon hızını etkilediği sonucuna varılmıştır. Hususan dinamik kabiliyetlerin boyutlarından öğrenme boyutu inovasyon

hızını oldukça etkilemektedir. Ülkemizdeki firmalar genellikle aile şirketi olduğundan ve firma sahiplerinin eğitim seviyeleri genellikle yeterli derecede olmadığından öğrenme ihtiyacı ziyade olarak ortaya çıkmıştır. Çünkü, rakipler kendilerini hızlı bir şekilde yenilerken, bu tarz firmalar yeni olan ürün, hizmet ve süreçleri bilemediğinden veya geri kaldığından sürdürülebilir rekabette geri kalmak tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sebeple yeni teknolojik trendleri düzenli bir şekilde takip etmek ihtiyacı ortaya çıktığından inovasyonu hızlı yapabilmeleri yeni gelişmeleri hızlı bir şekilde öğrenebilmelerine bağlıdır. Öğrenme kabiliyeti genelde, taklitçi olarak rekabette lider veya lider takipçisi olmak için değil, geri kalmamak için yapılmaktadır. Önceden vurgulandığı gibi, yönetsel olarak, öğrenilen stratejiler taklitçilik olarak değil de, örgüt kültürü haline getirilebilirse öğrenilen bilgilerle taklitçilikten ve bağımlı takipçilikten kurtulup sürdürülebilir rekabet temin edilebilir. Üretimsel bazda –yine yukarıda bahsedildiği gibi- öğrenilen üretim yöntemlerinde yeteneklerinde ve yeni ürünlerde tersine mühendislik gibi stratejiler izlenebilirse rekabette avantaj temin edilebilir.

Hissetme boyutu ise, önceden bahsedildiği gibi, fırsatları ve tehditleri önceden tahmin etmeye dayanmaktadır. Türkiye’de olan firmalar kendi kültürünü –göreceli olarak- bildiğinden o kültürün gerekleri olan muhtemel değişiklikleri tahmin etmeleri kolay olduğundan inovasyon yapma hızını pozitif yönde etkilediğinden regresyon analizinde pozitif yönde ilişki ortaya çıkmıştır. Fakat, firmaların öncelikli ihtiyaçları öğrenme kültürü olduğundan hissetmeye oranla daha az inovasyon hızı ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, toplumumuzda birçok farklı kültür, farklı millet ve farklı sınıftan halk kitlesi bulunduğu için hissetme boyutunu uygulamak ve regresyon analizine tabi tuttuğumuzda öğrenmeye göre daha az inovasyon hızı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla beraber Türkiye’deki firmaların pazarları genellikle yurtiçi olmaktadır. Bu ise, hissetme boyutunun, inovasyonu hızlı yapma noktasındaki etkisini azaltmaktadır. Eğer, firmalar yurtdışı pazarlarına da yoğun bir şekilde açılmış olsalardı hissetme boyutu onlar için inovasyonu hızlı yapmak noktasında daha önemli olacaktı. Zira, farklı müşteri taleplerine uygun ve farklı tarzdaki rakiplere karşı rekabet avantajını temin edebilmek için fırsatları ve tehditleri önceden fark edebilmek gayet önemli bir unsur olacaktı. Bu sebeple dinamik kabiliyetlerin

hissetme boyutu yeterli önemi anket analizi sonucunda bulamamıştır. Öğrenme boyutuna göre hissetme boyutunun inovasyon hızına olan etkisi 3/2'lik bir oranda kalmıştır.

Yeniden değerlendirme boyutu ise, hissetme ile sezilen fırsat ve tehditler hakkında bilgi edindikten sonra, firmada yeni kabiliyetleri veya rutinleri oluşturmaktır. Fakat bu hususiyet, daha çok lider veya lider takipçisi statüsünde olan kurumsallaşmış firmaların uygulayacağı bir boyuttur. Çünkü, yeniden değerlendirme planlı bir faaliyet zincirini gerektirmektedir. Ülkemizdeki firmalar ise, daha çok aile şirketi olduğundan ve genelde bağımlı stratejileri takip ettiğinden inovasyonu hızlandırmak, yeniden değerlendirme boyutunda yeterince görülmemektedir. Çünkü hazır olan teknolojileri başka firmalara bağımlı bir şekilde elde etmek olduğundan yeniden değerlendirme noktasında inovasyon hızı olmamaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi yeni teknolojileri öğrenmek yeterli seviyede inovasyonu temine sebep olduğundan yeniden değerlendirme boyutu yeterli seviyede önemini bulamamıştır. Bu sebeple regresyon analizinde; “yeniden değerlendirme boyutunda inovasyon hızı desteklenmemektedir” neticesi çıkmıştır.

Firmalar yeniden değerlendirme boyutunu uygulayarak bağımlı stratejileri uygulamaktan kurtulabilirler. Böylelikle, lider firmalara bağımlı bir şekilde inovasyonu temin etmek değil, firmanın kendi incelemelerinin neticesinde inovasyonun özümsemesi temin edilmektedir. Daha sonra ise, bu kabiliyet örgüt kültürü haline gelerek firma rutini olmaktadır.

Yapılan araştırma ile ilgili Türkçe literatürde yeteri kadar veri bulunmamaktadır. IBM gibi birçok firmanın stratejisi olmakla sürdürülebilir rekabeti tekrar temine sebep olan dinamik yetenekler kavramı hakkında daha ciddi araştırmalar yapılmalıdır. Dinamik yetenekler hakkında TÜBİTAK ULAKBİM veritabanında Türkçe olarak yalnız bir tane doktora tezi bulunmaktadır. Dinamik yetenekler kavramı ilk olarak Teece tarafından 1994 yılında ortaya konmuştur. Yukarıda bahsedilen doktora tezi ise, 2011 yılında yazılmıştır. Bu sebeple akademik literatür çalışmalarının daha fazla yapılması gerekmektedir.

Hususan, Türkçe çalışmalar bulunmaması sebebi ile güvenilir ölçekleri bulmak zorlaşmaktadır. Zira, araştırma modeli için seçilen örnekler iyi tercih edilmesi

gerekmektedir. Çünkü, bir araştırma için uygun olan ölçek başka bir araştırma için uygun olmayabilmektedir. Ayrıca, coğrafi, kültürel ve ekonomik faktörler gibi hususiyetler ölçekler arasında farklılığı iktiza ettirmektedir. Bu sebeple yabancı çalışmalardan elde edilen ölçekler her zaman verimli neticeleri verememektedir. Eğer yabancı araştırmalardan ölçek temin edilecekse ölçeğin yapıldığı kültüre yakın bir yerden tercih edilmesi uygun olmaktadır. Dolayısı ile hem inovasyon hızı hem de dinamik yetenekler için Türkçe yeni ölçekler oluşturulmalıdır. Bu sayede tutarlı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acar Z. TEKNOLOJİK YETENEK YATIRIMLARININ, (2010), Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 121-140.

Akgün A. E. ve Lynn G. S. New product development team improvisation and speed-to-market: An extended model, (2002), European Journal of Innovation Management, 117.

Akgün A. E. ve Polat V. Teknoloji Belirsizliği, Pazar Belirsizliği ve Rekabetçi Dalgalanma Ekseninde Yüksek Teknoloji Pazarlaması: Kavramsal bir Çerçeve, (2011), KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 29-36.

Ambrosini V., Cliff B. ve Nardine C. Dynamic Capabilities: An Exploraiton of How Firms Renew Their Resource Base, (2009), British Journal of Management, 14-17.

Barney J. B. The Resource Based View of Strategy: Origins, Implications, and Prospects, (1991), Journal of Management, 97-211.

Barney J., Wright M. ve Ketchen J. D. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, (2001), Journal of Management, 643-650.

Barutçugil İ. S. Teknolojik yenilik ve araştırma-geliştirme yönetimi, (1981), Bursa Üniversitesi Basımevi. -.

Beatty C. A. ve Gordon J. Preaching the Gospel: The Evangelist of New Technology, (1991), California Management Review, 73-94.

Calantone R. J. [et al.] New product activities and performance: The moderating role of environment hostility, (1997), J. Prod. Innov. Manag, . 179-189.

Calantone R. J. ve Di Benedetto C. A. Performance and Time to Market: Accelerating Cycle Time with Overlapping Stages, (2000), IEEE Transactions on Engineering Management. 232-244

Calantone R. j., Garcia R. ve Droge C. The effect of environment turbulence on new product development strategy planning, (2003), J. Prod. Innov. Manage, 90-103.

Carayannis E. G. The Strategic Management of Technological Learning: Transnational Decision Making frameworks and Their Empirical Effectiveness, (1994), Scholl of Management.

Chen J., Reilly R. R. ve Lynn G.S. The Impacts of Speed-to-Market on New Product, (2005), IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, 199-212.

Collis D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? (1994), Strategic Management Journal, . 143-152.

Çetindamar D. ve Günsel A. TEKNOLOJİK YETENEK (2009), TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi.

Danneels E. Organizational Antecedents of Second-order Competence (2008), Strategic Management Journal, 519-543.

Danneels E. The Dynamic of Product Innovation and Firm Competence (2002), Strategic Management Journal . 1095-1121.

D'Aveni R. A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring, 1994, The Free Press

Davis P. S., Dibrell C. C. ve Janz B. D. (2002). The impact of time on the strategy-performance relationship: Implications for managers, Ind. Marketing Manage. 339-347.

Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations, (1994), Journal of Marketing

Dewil R., Baeyens, J. & Caerts, B. CFB cyclones at high temperature: Operational results and design assesment, (2008), Particuology 6, 149-156.

Doğan N ve Başokçu T. O. İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı, (2010), Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 65-71.

Dougherty D. ve Hardy C. Sustained production innovation in large, mature organizations: Overcoming Innovation-to-organization problems, (1996), Academy of Management Journal, 1120-1153.

Droge, C., Jayaram J. ve Vickery S. K. The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance, (2004), J. Oper. Manage, 557-573.

Dunning J. H., (1993) The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s, Routledge,.

Eisenhardt K.M. ve Martin J.A. Dynamic Capabilities: What are they?, (2000), Strategic Management Journal, 1105-1121.

Elçi Ş., Karataylı I. ve Karaata S. Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi, (2008), Tüsiad. -.

Evan E. M. Organization Theory: Research and Desing, (1993), New York: Macmillan. -.

Gonzalez F. J. M. ve Palacios T. M. B. The effect of new product development techniques on new product success in Spanish firms, (2002), Ind. Marketing Manage, 261-271.

Griffin Product development cycle time for business-to-business product (2002 Ind. Marketing Manage, 291-304.

Helfat C. E. [et al.], (2006) Dynamic Capalities: Understanding Strategic Change in Organization, Oxford: Blackwell

Helfat C. E. ve Peteraf M.A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path, (2007), Strategic Organization, 91-102.

Hooley G. [et al.] Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model, (1999), Journal of Market - Focused Management, . 259.

İmamoğlu S. Z., Keskin H. ve Erdil O. KOBİ'lerde Ürün Yeniliği ve Ar-Ge faaliyetleri, (2003), Öneri, 21-29.

Ittner D. C. ve Larcker D. F. Product development cycle time and organizational performance, (1997), J. Marketing Res, 13-23.

J. Teece D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, (2007), Strategic Management Journal, 1319-1350.

Jo V. ve Lee C. Technological Capability, Agglomeration Economies and Firm Location Choice, (2014), Regional Studies, 1337-1352.

Jr. Webster F.E. The Changing Role of Marketing in the Corporation (1992), Journal of Marketing, 1-17.

Kessler E. H. ve Chakrabarti A. K. Innovation Speed: A Conception Model of Context, Antecedents and Outcomes, (1996), Academy of Management Flevuew.

Kessler E. H. ve Bierly P. E. Is Faster Really Better? An Empirical Test of the (2002), IEEE Transactons on Engineering Management

Koçak A., Özer O. ve Gürel E. Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları, (2005), Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

Kogut B. ve Zander U. Knowledge of the Firm, Competitive Capabilities and The Replication of Technology, (1992), Organization Science, 383-397.

Lukas B. A. ve Ferrel O. C. Organizing for new product development speed and the implications for organizational stress, (2002), Ind.Marketing Manage, 349-355.

Lynn G. S. [et al.] Key factors in increasing speed to market and improving new product success rates (1999), Ind. Marketing Manage, 319-326.

MacInerney K., (2011) The Value of Dynamic Capabilities For Strategic Management, Doktora Tezi, Köln : Köln Üniversitesi

Mary M. C. ve Apaydın M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational (2010), Journal of Management Studies., . 1154-1191.

Menon A., Lukas B. A. ve Chowdhury J. Antecedents and outcomes of new product development speed: An interdisciplinary conceptual framework (2002), Ind. Marketing Manage, 317-328.

Morrow M. ve Wurtz W. Measuring the impact resulting from implementing an (2000), Organization Development Journal, . 65-74.

Muzaffer H. (2011), Dinamik Çevrede Girişimci Odaklılık, Dinamik Kabiliyetler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi

Newbold P. (1995), statistics for business and economics 4th edition [Kitap]. - New Jersey

OECD, (2010), Innovation to strengthen growth and Ministerial report

Örücü E., Kılıç R. ve Savaş A. KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyonu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, (2011), Doğu Üniversitesi Dergisi, 58-73.

Özdemir N., İlerlemenin Yolunda Fotoğraf, (2000), Atatürk Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi, 17-34.

Pavlou P. ve El Sawy O. From it Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulant Enviroments: The Case of New Product Development, (2006), Information Systems Research, 198-227.

Porter M. E. Competitive Strategy, (1980), New York: Free Press. -.

Rothwell R. Towards the Fifth-generation Innovation Process, (1994), International Review, 7-31.

Schlie T.W., (1985) "the role of technology in influencing the international competitiveness of spesific US Industries," in Transforming Scientific Ideas into Innovations: Science Policies in the US and Japan, Japan Society for the Promotion of Sciences -.

Schreyogg G. ve Kliesch-Eberl M. How Dynamic Can Organizatonal Capabilities be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization (2007), Stategic Management Journal, 913-933.

Schumpeter J. A. Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statitical Analysis of the Capitalist Process, (1939), New York: McGraw Hill. -.

Shapiro C. The Theory of Business Strategy, (1989), Rand, Journal of Economics. 125-137.

Sungur O., (2007), Bölgesel Ölçekte İnovasyon: NUTS2 TR61 Düzey KOBİ'ler ile Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Isparta : Süleyman Demirel Üniversitesi,.

Tatikonda M. V. ve Montoya-Weiss M. Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance, (2001), Manage. Sci. 151-172.

Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance, (2007), Strategic Management Journal., 1319-1350.

Teece D. J., Pisano G. ve Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management, (1997), Strategic Management Journal, 509-533.

Tekin M., Güleş H. K. ve Öğüt A., (2003) Teknoloji Yönetimi, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım,.

Thomas R J., (1995), New Product Success Stories: Lessons From Leading Innovators

Tushman M. L. Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action (2006), White Paper Draft

Tushman M.L. ve O'Reilly C.A. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, (2008), Research in Organizational Behavior 185-206.

Türk M. Küreselleşme Sürecinde İşletmelde Bilgi Yönetimi, (2003), İstanbul, Türkmen Kitapevi,.

Utterback J. M. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change, (1994), Harvard Business School Press. -.

Utterback J. M. ve Meyer M. H. Product development cycle time and commercial success, (1995), IEEE Trans. Eng. Manage, 297-304.

Webster F.E.Jr The Changing Role of Marketing in the Corporation, (1992), Journal of Marketing. 1-17.

Winter S. G. Understanding Dynamic Capabilities, (2003), Strategic Management Journal, 991-995.

Yayla Y., Yıldız A. ve Akyüz B. Eş Zamanlı Mühendislik Yaklaşımını Uygulayan Firmalarda Proaktif ve Reaktif Ürün Geliştirme Stratejilerinin Kullanımı: Seramik Sektöründe Bir Saha Araştırması, (2010), Mühendislik ve Fen Biliml. 35-48.

Zahra S. A., Sapienza H. J. ve Davidsson P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, (2006), Journal of Management Studies, 917-955.

Zahra S. ve George G. Absortive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension, (2002), Academy of Management Review, 185-203.

ÖZGEÇMİŞ

Halil İbrahim Bezci 1986 yılında İstanbul'da doğdu. İlköğretimi Alanya Bilgi Bulut İlköğretim Okulunda tamamladıktan sonra 2000 yılında Alanya Nezihe Soydan Anadolu Ticaret Meslek Lisesi'ne başladı. 2004 yılında aynı lisede eğitimini tamamladıktan sonra Kocaeli Üniversitesi (KOÜ), Uluslar Arası Ticaret bölümüne başladı. 2006 yılında yüksekokuldan lisans eğitime geçiş yaparak Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi bölümüne başladı. 2008 yılında lisans eğitimini başarıyla tamamladıktan iki yıl sonra Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (GYTE) Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Bölümünde yüksek lisans eğitime başladı. Halen eğitime devam etmektedir.