161614

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTA KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERİN İÇSEL TEMEL VE DESTEK FONKSİYONEL YETENEKLERİNİN ANALİZİ VE PERFORMANSA ETKİLERİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA UYGULAMASI

Yücel EROL

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr.Erol EREN

GEBZE
2005

KABUL VE ONAY

Yücel EROL'un tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21.07.2005 tarih ve 2005/3 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Erol EREN

ÜYE : Prof.Dr.Oya ERDİL

ÜYE : Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN

ÜYE : Doç.Dr.Halit KESKİN

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Ercan ERGÜN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11.08.2005 tarih ve 2005/13 sayılı kararı.

İmza/Mühür

ÖZET

Bu çalışmada, Temel Fonksiyonel Yetenekler (Üretim ve Pazarlama) ve Destek Fonksiyonel Yetenekler (Teknoloji, İnsan Kaynakları Yönetimi, Finansal Yönetim ve Bilgi Yönetim Yeteneği) ile işletme performans boyutları arasındaki ilişkiler anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Diğer bir ifade ile "Hangi temel ve destek yetenekler işletmelere yüksek performans sağlayabilir?" şeklindeki sorunun cevabını bulmak için regresyon esaslı bir metodoloji ve sektörler arasında farklılığın ortaya çıkartılması için ise Duncan analizi kullanılmıştır. Bu amaçla kullanmış olduğumuz değişkenler öncelikli olarak literatüre uygun olarak teorik bir çerçeveye dayandırılmıştır. Daha sonrada Orta Karadeniz bölgesinde bulunan Çorum, Amasya ve Tokat illerinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren 221 firmadan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca işletme performans boyutlarına etki eden temel ve destek yetenekler ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre araştırma kapsamında belirtilen teorik modelin doğruluğunu kanıtlayıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Yani temel ve destek fonksiyonel yetenek değişkenleri ile işletme performans boyutları arasındaki anlamlı yolların olması teorik modelde belirtilen ve hipotezlerle ileri sürülen değişkenler ile performans boyutları arasındaki nedensel ilişkinin ispatı sayılabilir. İşletmeler bu ilişkileri kullanarak yüksek bir performans yakalayabilirler. Ancak bunun başarılabilmesi öncelikli olarak bu yetenekleri ortaya çıkaracak içsel analizi yapmalarına ve ortaya çıkan bu yeteneklere uygun bir stratejiyi belirlemelerine bağlıdır.

SUMMARY

This study analysed the relationship between core functional competencies (Production and Marketing), supportive functional competences (Technology, Human Resources Management and Knowledge Management) and performance of business by using survey method. The main research question "Which core and supportive functional competences do the organizations help to perform well ? was to be answered. This question was answered by using regression analysis. In order to understand the sectoral differences. Duncan analysis was used. The varibles used in the study were explained according to the previous literature. 54 hypothesis were developed to test core, supportive functional competencies and business performance. The data was collected from 221 firms in the region of Middle Black Sea from Çorum, Amasya and Tokat provinces. The data was analysed by using SPSS.

The result showed that the core and supportive functional competences have posivitely influenced the performance dimension of the firm. The results were in line with theory. In other words, there were positive relations between functional competences (Core and Supportive) and business performance. Therfore it can be concluded that organizations can perform better if they are able to analyze themselves correctly and develop strategies according to their core and supportive functional competencies.

TEŞEKKÜR

Gerek ders aşamasında, gerekse tez aşaması olmak üzere yani doktora çalışmamın her aşamasında beni yönlendiren, yardımlarını esirgemeyen ve ufkumu genişleten, her konuya bilimsel bakış açısı kazanmamı sağlayan bütün hocalarıma minnet ve şükranlarımı sunarım. Bana sağladığı destek ve teşviklerinden dolayı danışmanım olan çok değerli hocam sayın Prof.Dr. Erol EREN'e en içten duygularımla teşekkür ederim. Tez izleme komitemde bulunan ve tezin ilerlemesinde çok değerli görüşlerinden istifade ettiğim hocam sayın Prof. Dr.Oya ERDİL'e, tezimin araştırma kısmının oluşumu, ilerlemesi ve tamamlanmasında çok rahatsız ettiğim buna karşın akademik birikimini benden esirgemeyen hocam sayın Doç.Dr.Lütfühak ALPKAN'a teşekkürlerimi sunarım. Yine doktoramın her aşamasında değerli fikir ve katkılarından dolayı çok değerli hocalarım başta Dekanımız sayın Prof.Dr.Salih AYNURAL'a, sayın Doç.Dr Adnan CEYLAN'a, sayın Doç.Dr. Gökhan ÖZER'e, sayın Yrd. Doç.Dr. Ercan ERGÜN'e, sayın Yrd. Doç.Dr. Cemal ZEHİR'e, sayın Doç.Dr. Halit KESKİN'e, Sayın, Doç.Dr. Ali Ekber AKGÜN'e, sayın Yrd. Doç.Dr Salih Zeki İMAMOĞLU'na, sayın Yrd.Doç.Dr Bülent SEZEN'e ve sayın Yrd.Doç.Dr. Nihat KAYA'ya ve diğer bölüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

Ayrıca doktora çalışması boyunca sorunlarımızın giderilmesinde gösterdikleri sabır ve katkılarından dolayı işletme fakültesi ve öğrenci işleri çalışanlarına ve tüm GYTE personeline, bölüm sekreterimiz Yük.Müh. Mikail ONUR'a, bana büyük bir sabırla katlanan beni destekleyen çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime çok teşekkür ederim. Büyük bir özveri ile beni destekleyen ve moral veren aile üyelerim, anneme, sevgili eşime ve çocuklarıma minnet ve şükranlarımı sunarım. Bu çalışmanın yapılmasında destek olan ve çalışmamıza katılan bölge işletmelerine, ismini yazamadığım değerli dost insanlara ve herkese çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR.	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.	xii
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1.STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM	7
1.1.Kaynaklar Yetenekler ve Stratejik Düşünce	7
1.2.Strateji ve Stratejik Yönetimin tanımlamaları	16
1.3.Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi	19
1.4.Stratejik Yönetimin Tanımlanması	22
1.5.Stratejik Yönetimin Önemi	25
2.YETENEK, TEMEL YETENEK VE KAVRAMLAR	28
2.1.Yetenekler ve Temel Yeteneklerin Gelişim Süreci	28
2.2.Yetenek ve Temel Yetenekleri Oluşturma Şekilleri	34
2.2.1. Stratejik Seviyede Olan Yetenekler	36
2.2.2. Fonksiyonel Seviyede Olan Yetenekler	37
2.3.Temel Yetenek Kavramının Tanımı İle İlgili Görüşler	38
2.4.Temel Yeteneklerin Genel Özellikleri	46
2.4.1.Müşteri Değeri	47
2.4.2.Rakipleri Farklılaştırma	48
2.4.3.Yaygınlaştırılabilirlik	49
2.5.Temel Yeteneklerin Etkinliği	49
2.6.Temel Yetenek Sayılmayan Unsurlar	50
2.7.Temel Yetenek Perspektifinin Yerleştirilmesi	53
2.7.1.Temel Yeteneklerin Belirlenmesi	55
2.7.2.Temel Yetenekleri Elde Etme Gündeminin Oluşturulması	55
2.7.3.Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak	57

2.7.4.Temel Yetenekleri Konumlandırmak 58
2.7.5.Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak 58
2.8.Temel Yeteneklerin Geliştirilmesinin Önemi 58
2.9.Temel Yeteneklere Konsantre Olma 59
2.10.Temel Yeteneklerin İşletmeye Etkisi 60
2.10.1.Temel Yetenekler ve Stratejik Faaliyetler Birimi Olarak İşletme 60
2.10.2.Rekabetin Kaynağı Olarak Temel Yetenek 61
2.11.Yetenek Rekabetinin Çeşitli Düzeyleri 62
2.12.Temel Yetenekler ve Rekabet Avantajı 66
2.13.Sürekli Rekabet Avantajının Unsurları 67
2.14.Temel Yetenekler ve Pazar İlişkisi 68
2.14.1.Pazarlama Politikası 68
2.14.2.İşletmenin Pazardaki Yerinin Belirlenmesi 70
2.15.Temel Yetenekler ve Araştırma ve Geliştirme İlişkisi 70
2.16.Temel Yetenekler ve Şirketin Yeniden Düşünülmesi 71
2.16.1.Temel Yetenekler ve Rekabet 72
2.16.2.Yetenekliliğin Düşünülmemesi 74
2.17.Rekabet Avantajının Anlaşılmasındaki Temel Unsurlar 75
2.17.1. Değerin Özellikleri 77
2.17.2.Nadirliğin Özellikleri 78
2.17.3.Taklit Edilebilirliğin Özellikleri 78
2.17.4.Tarihin Önemi 79
2.17.5.Farklı Küçük Kararların Önemi 80
2.17.6. Sosyal Olarak Karmaşık Kararların Önemi 80
2.17.7. Organizasyonun Özellikleri 81
2.18. Temel Yetenekler ve Bireysel Yetenekler İlişkisi 82
2.19. Temel Yeteneklerin Yönetimi 86
2.19.1. Yetenek Gelişimi 91
2.19.2. Yetenek Entegrasyonu 94
2.19.3. Yetenek Kaldıracı 95
2.19.4. Yetenek Yenilenmesi 96
2.19.5. Temel Yetenekler Gelişimi 98
2.20. Temel Yetenekler Yönetim Metodu 99
2.20.1. Temel Yetenek Yönetimiyle İlgili Bazı Önemli Faktörler 100

2.20.2. Temel Yetenek Uygulaması 101
3.İŞLETME ANALİZİ 103
3.1.İçsel Analizinin Tanımlanması 103
3.2.İşletme Analizinin Yararları 105
3.3.İçsel Faktörler ve Analizi 106
3.3.1.Organizasyonun Üstünlük ve Zayıflıkların Rolü 106
3.3.2.İçsel Analizin Yapılma Nedenleri ve Yöntemleri 108
3.4.İçsel Analizle Yetenekleri Değerleme 116
3.5.Organizasyonun Üstünlük ve Zayıflıklarının Sınıflandırılması 119
3.6. Kaynaklar, Yetenekler ve Stratejik Yetenekler Analizi 122
3.7.Kaynak Denetimi 126
3.8. Yetenekler ve Temel Yeteneklerin Analizi 128
3.8.1.Temel Yeteneklerin Belirlenmesi 129
3.8.2.Maliyet Etkinliğinin Analizi 130
3.8.3.Katma Değerin Analizi 133
3.8.4.Bağlantıların Yönetimi 135
3.8.5.Güçlülük 138
3.8.6.Karşılaştırmalı Analiz ve Kıyaslama 139
3.8.7.Organizasyonun Dengesinin Değerlendirilmesi 144
3.8.8.Temel Konuların Belirlenmesi 147
4.ORTA KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA 148
4.1.Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi 148
4.1.1.Araştırmanın Kapsamı 148
4.1.2.Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması 149
4.1.3.Araştırmanın Pilot Uygulaması ve Anket Formuna Son Şeklinin Verilmesi 150
4.2.Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler 151
4.2.1.Temel ve Destek Fonksiyonel Yetenekler İle Performans Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler 153
4.3. Anketin Hazırlanması. 156
4.4.Ankette Kullanılan Değişkenler İle İlgili Bilgiler 157
4.4.1.Temel Yetenekler 157
4.4.1.1.Üretim Yeteneği 160

4.4.1.2.Pazarlama Yeteneği 164
4.4.2.Destek Yetenekler 166
4.4.2.1. Teknolojik Yetenekler 166
4.4.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi 169
4.4.2.3. Finansal Yönetim 172
4.4.2.4. Bilgi Yönetimi Yetenekleri 173
4.4.3. Performans Boyutları 174
4.5.Verilerin Analizi ve Bulgular 175
4.5.1.Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları 176
4.5.2.Faktör Analizleri Sonuçları ve Değerlendirilmesi 181
4.5.2.1.Üretim Yeteneği Değişkeni İçin Faktör Analizi 183
4.5.2.2.Pazarlama Yeteneği Değişkeni İçin Faktör Analizi 184
4.5.2.3.Teknolojik Yetenek Değişkeni İçin Faktör Analizi 185
4.5.2.4.İnsan Kaynakları Yetenek Değişkeni İçin Faktör Analizi 185
4.5.2.5.Finansal Yönetim Yeteneği Değişkeni İçin Faktör Analizi 187
4.5.2.6.Bilgi Yönetim Yeteneği Değişkeni İçin Faktör Analizi 188
4.5.2.7.İşletme Performans Boyutları İçin Faktör Analizi 189
4.5.3.Güvenirlik Analizi ve Sonuçları 190
4.5.4. Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 190
4.5.5.Değişkenlerin Sektörel Olarak Değerlendirilmesi ve Duncan Testi Sonuçları 192
4.6.Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri 197
4.6.1. Yeteneklerin Yenilik Performansına Etkileri 198
4.6.1.1.Temel Yetenekler -Yenilik Performansı Genel Değerleme 198
4.6.1.2.Temel Yetenekler -Yenilik Performansı Sektörel Değerleme 201
4.6.1.3.Destek Yetenekler - Yenilik Performansı Genel Değerleme 208
4.6.1.4.Destek Yetenekler - Yenilik Performansı Sektörel Değerleme 211
4.6.2. Yeteneklerin Nicel Performansa Etkileri 222
4.6.2.1.Temel Yetenekler- Nicel Performans Genel Değerleme 222

4.6.2.2.Temel Yetenekler- Nicel Performans Sektörel Değerleme 224
4.6.2.3..Destek Yetenekler-Nicel Performans Genel Değerleme232
4.6.2.4..Destek Yetenekler-Nicel Performans Sektörel Değerleme 234
4.6.3. Yeteneklerin Nitel Performansa Etkileri 246
4.6.3.1.Temel Yetenekler- Nitel Performans Genel Değerleme 246
4.6.3.2.Temel Yetenekler- Nitel Performans Sektörel Değerleme248
4.6.3.3.Destek Yetenekler-Nitel Performans Genel Değerleme 255
4.6.3.4.Destek Yetenekler-Nitel Performans Sektörel Değerleme258
4.6.4 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları 269
4.6.5.Bulguların Şematik Gösterimi 272
4.7. Sonuçlar ve Öneriler 275
4.7.1. Temel Yetenekler ve İşletme Performans Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar 275
4.7.2. Destek Yetenekler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar 281
4.7.3. İşletmelere Öneriler 284
4.7.4. Gelecek Araştırmalara Öneriler 286
KAYNAKLAR 288
ÖZGEÇMİŞ 322
EKLER
EK-1 ANKET FORMU

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
1.1. Kaynak- Pazar Yaklaşımı	15
2.1. Temel Yeteneğin Orjini	39
2.2. Yeteneklerin ve Kaynakların Temel Yeteneklere Dönüşümü	40
2.3. Temel Yetenek Gündeminin Oluşturulması	56
2.4. Stratejik kabiliyet olarak Temel Yetenekler	67
2.5. Temel Yetenekler ve Temel Ürünler	74
2.6. Organizasyonun Bireysel ve İşlevsel Temel Yetenek Görünümü	82
2.7. Üst Yönetim, Yatay Yönetim ve Çalışan Oranında Bireysel ve Temel Yeteneklerin Geliştirilmesi İlişkisi	84
2.8. Yetenek Geliştirme Dairesi.	85
3.1. Porter'in Tanımladığı Değer Zincirinde Temel ve Destek Faaliyetler	109
3.2. İçsel Çevresel Analiz Süreci	115
3.3. Tanımlanan Ayrıcalıklı Organizasyonel Yetenekler	117
3.4. Stratejik Becerilerin Analizi	124
3.5. Kaynaklar, Yetenekler ve Rekabet Avantajı	125
3.6. Yetenekler ve Temel Yeteneklerin Analizi	128
3.7. Orijinal Boston Grup Matrisi	145
4.1. Araştırmanın Teorik Modeli	152
4.2. Üretim Pazarlama Yetenekleri ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişki	272
4.3. Teknoloji, İnsan Kaynakları, Finansal Yönetim ve Bilgi Yönetimi Yetenekleri ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişkisi	273
4.4. Üretim Pazarlama Yetenekleri ve Nicel Performans Arasındaki İlişki	273
4.5. Teknoloji, İnsan Kaynakları, Finansal Yönetim ve Bilgi Yönetimi Yetenekleri ve Nicel Performans Arasındaki İlişki	274
4.6. Üretim Pazarlama Yetenekleri ve Nitel Performans Arasındaki İlişki	274
4.7. Teknoloji, İnsan Kaynakları, Finansal Yönetim ve Bilgi Yönetimi Yetenekleri ve Nitel Performans Arasındaki İlişki	275

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
2.1. Yönetim Literatüründe Yetenek Tanımlaması İle İlgili Görüşler	32
2.2. Bazı İşletmelerin Temel Yetenekleri	52
4.1. Ankete Katılan Firmaların Sahip ve Yöneticilerinin Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı	176
4.2. Ankete Katılan Firmaların ISO Kalite Belgesinin Sahipliğine Göre Dağılımı	177
4.3. Ankete Katılan Firmaların Organizasyon Şemasının Varlığına Göre Dağılımı	177
4.4. Ankete Katılan Firmaların Ar-Ge Departmanının Varlığına Göre Dağılımı	177
4.5. Ankete Katılan Firmaların Hukuki Yapısına Göre Dağılımı	178
4.6. Ankete Katılan Firmaların Sahip ve Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	178
4.7. Ankete Katılan Firmaların Sahip ve Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	179
4.8. Ankete Katılan Firmaların Ar-Ge Harcamalarına Göre Dağılımı	179
4.9. Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımı	180
4.10. Ankete Katılan Firmaların Faaliyet Süresine Göre Dağılımı	180
4.11. Ankete Katılan Firmaların Sahip ve Yöneticilerinin Yaş Durumlarına göre dağılımı	181
4.12. Üretim Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri	183
4.13. Pazarlama Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri	184
4.14. Teknolojik Yetenekler Değişkenine Ait Faktör	185
4.15. İnsan Kaynakları Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri	186
4.16. Finans Yönetimi Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri	187
4.17. Bilgi Yönetim Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri	188
4.18. Yenilik Performansı Değişkenine Ait Faktör Yükleri	189
4.19. Niceliksel Performans Değişkenine Ait Faktör Yükleri	189
4.20. Niteliksel Performans Değişkenine Ait Faktör Yükleri	189
4.21. Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları	190
4.22. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	191
4.23. Değişkenlerin Ortalamalarının Sektörlere Göre Kıyaslanması	192
4.24. Yenilik Performansının Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları	193

4.25. Nicel Performansın Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları. 193
4.26. Nitel Performansın Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları. 194
4.27. Teslimat Hızı Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları 194
4.28. Esneklik Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları 195
4.29.Teknolojik Seviye ve Yeni Teknoloji Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları 195
4.30. Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları 196
4.31. Eğitim Yeteneği Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan.Testi Sonuçları 196
4.32. Üretim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 198
4.33. Pazarlama Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 199
4.34. Temel Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 200
4.35. Üretim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 201
4.36. Pazarlama Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 202
4.37. Temel Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 202
4.38. Üretim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 203
4.39. Pazarlama Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 203
4.40. Temel Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 204
4.41. Üretim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 204
4.42. Pazarlama Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 205
4.43. Temel Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 205.
4.44. Üretim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 206
4.45. Pazarlama Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 206
4.46. Temel Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 207
4.47. Üretim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 207
4.48. Pazarlama Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 207
4.49. Temel Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 208
4.50.Teknolojik Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçla 208
4.51 İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 209

4.52. Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 210
4.53. Bilgi Yönetim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 210
4.54. Destek Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 211
4.55. Teknolojik Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçla 211
4.56. İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 211
4.57. Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 212
4.58. Bilgi Yönetim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları. 212
4.59. Destek Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 213
4.60. Teknolojik Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 213
4.61. İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 214
4.62. Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 214
4.63. Bilgi Yönetim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 214
4.64. Destek Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 215
4.65. Teknolojik Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 215
4.66. İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 216
4.67. Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 216
4.68. Bilgi Yönetim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 217
4.69. Destek Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 217
4.70. Teknolojik Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 218
4.71. İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 218
4.72. Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 218
4.73. Bilgi Yönetim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 219
4.74. Destek Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 219
4.75. Teknolojik Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 220

4.76. İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 220
4.77. Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 221
4.78. Bilgi Yönetim Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 221
4.79. Destek Yetenekler-Yenilik Performansı İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 222
4.80. Üretim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 222
4.81. Pazarlama Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 223
4.82. Temel Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 224
4.83. Üretim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 224
4.84. Pazarlama Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 225
4.85. Temel Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 225
4.86. Üretim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 226
4.87. Pazarlama Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 226
4.88. Temel Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 227
4.89. Üretim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 227
4.90. Pazarlama Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 228
4.91. Temel Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 228
4.92. Üretim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 229
4.93. Pazarlama Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 229
4.94. Temel Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 230
4.95. Üretim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 230
4.96. Pazarlama Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 231
4.97. Temel Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 231
4.98. Teknolojik Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 232
4.99. İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 232
4.100. Finans Yönetimi-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 233
4.101. Bilgi Yönetim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 233
4.102. Destek Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 234
4.103. Teknolojik Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 234
4.104. İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 235
4.105. Finans Yönetimi-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 235
4.106. Bilgi Yönetim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 235

4.107.Destek Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 236
4.108.Teknolojik Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları236
4.109.İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 237
4.110.Finans Yönetimi-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 237
4.111.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 238
4.112.Destek Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 238
4.113.Teknolojik Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları239
4.114.İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 239
4.115.Finans Yönetimi-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 240
4.116.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 240
4.117.Destek Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 241
4.118.Teknolojik Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları241
4.119.İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 241
4.120.Finans Yönetimi-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 242
4.121.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 242
4.122.Destek Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 243
4.123.Teknolojik Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 243
4.124.İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 244
4.125.Finans Yönetimi-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 244
4.126.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 245
4.127.Destek Yetenekler-Nicel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 245
4.128.Üretim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 246
4.129.Pazarlama Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 246
4.130.Temel Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 247
4.131.Üretim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 248
4.132.Pazarlama Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 248
4.133.Temel Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 249
4.134.Üretim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 249
4.135.Pazarlama Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 250

4.136.Temel Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 250
4.137.Üretim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 251
4.138.Pazarlama Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 251
4.139.Temel Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 252
4.140.Üretim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 252
4.141.Pazarlama Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 253
4.142.Temel Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 253
4.143.Üretim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 254
4.144.Pazarlama Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 254
4.145.Temel Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 255
4.146.Teknolojik Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 255
4.147.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 256
4.148.Finans Yönetimi-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 256
4.149.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 257
4.150.Destek Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 257
4.151.Teknolojik Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 258
4.152.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 258
4.153.Finans Yönetimi-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 259
4.154.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 259
4.155.Destek Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 260
4.156.Teknolojik Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 260
4.157.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 261
4.158.Finans Yönetimi-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 261
4.159.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 261
4.160.Destek Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 262
4.161.Teknolojik Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 262
4.162.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 263
4.163.Finans Yönetimi-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 263
4.164.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 264

4.165.Destek Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 264
4.166.Teknolojik Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 265
4.167.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 265
4.168.Finans Yönetimi-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 265
4.169.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 266
4.170.Temel Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 266
4.171.Teknolojik Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 267
4.172.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 267
4.173.Finans Yönetimi-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 268
4.174.Bilgi Yönetim Yeteneği-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 268
4.175.Destek Yetenekler-Nitel Performans İçin Regrasyon Analizi Sonuçları 269
4.176.Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları 269

GİRİŞ

İşletmelerin gerek kendi içerisinde gerekse dışında artan bir şekilde karşı karşıya kaldığı değişimler söz konusudur. Gelecek için rekabet etmek, işletmelerin yeni kar kaynakları ve bunların sürekliliğinin sağlanması ile mümkündür. Bir işletmenin içinde bulunduğu endüstri standartlarının üzerinde performans göstermesi halinde, genellikle rekabet avantajına ulaştığı kabul edilir. Bu rekabetçi gelişme özellikle son 20 yıllık dönemde kendisini göstermiştir. Kuşkusuz ki bu gelişme ve değişmenin temelini müşterilerin hızlı bir şekilde artan farklı ihtiyaç tanımlamaları ve satın alma davranışları oluşturmaktadır. Bu değişimler doğal olarak işletmeleri bu ihtiyaçları karşılamak ve rekabette önde olmak gibi bir sürece yöneltmektedir. Ayrıca günümüz de gittikçe artan yerel ve uluslararası rekabet, hızla gelişen teknoloji ve yoğun teknoloji kullanımı, ürünlerin yaşam sürelerinin azalması, örgüt yapısında yeni düzenlemeler yapılması, olağanüstü durumlarda işletmenin bütününü ilgilendiren radikal değişimler gibi iç ve dış çevresel süreçler işletmeleri zorlamaktadır. Bu rekabet ortamında işletmelerin karşılaştığı ve onları etkileyen çok önemli fırsatlar oluşurken aynı zamanda tehditlerde karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde işletmeler bugünden çok gelecek için rekabet etmek durumundadırlar. Bu nedenle işletmeler gelecekte rekabet edebilmek için stratejik yönetim alanındaki uygulamalarını ve süreçlerini şimdiden belirlemeleri gerekmektedir. Bu süreçleri doğru bir şekilde uygulayabilmek, diğer işletmelerin başarılarını kopyalamak gibi basit bir yöntemle mümkün değildir. Organizasyonlar bu durumda dikkatlerini kendi değerlerine, zaman içerisinde geliştirdikleri içsel yetenekler olan "temel ve destek fonksiyonel yeteneklerine" yönlendirmek zorundadırlar. Bu yetenekler her işletmenin kendisine özgüdür ve etkin olarak kullanılması koşuluyla rekabette işletmenin diğer işletmelere üstünlüğünü devam ettirmesini sağlar.

Yetenek veya beceri, her başarılı faaliyetin kalbini oluşturur. Özellikle son yıllardaki iş stratejileri ile ilgili düşünceler, bir işin belli bir pazarda rekabet edebilmesi için hangi yeteneklere sahip olması gerektiği üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir işletmenin mevcut veya potansiyel yetenekleriyle rekabet ederek hangi pazarları planlaması gerektiği düşünülmektedir. İş stratejileri kariyer stratejilerine benzer, bir

kişi seçtiği kariyerde hangi yetenek veya becerilerini göz önüne alarak hangi kariyeri seçmelidir?

Bir işletme, temel yeteneklerini fark etmesi halinde, kurumsal sınırlarını net bir şekilde tanımlayabilir. Temel yetenek kavramı, üst düzey yöneticilerin "Ne yapmamız gerek ?" sorusunu cevaplamalarına yardımcı olur. Bir firma, bireysel ürünler ve hizmetler portföyü değil, bir faaliyetler sistemidir. Bazı faaliyetler rekabette öylesine iyi performans sergilemektedir ve nihai ürün veya hizmetler açısından o kadar önemlidir ki bunlar temel yetenekler olarak tanımlanabilmektedir. Gerçek temel yetenekler rekabet durumundakine oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetler sergilenen, gözle görülebilir, katma değer faaliyetleridir. Bir firmanın temel yeteneklerini bu özgün ve sürekliliği olan faaliyetler oluşturmaktadır. Bir firma temel yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayamazsa, çekici fırsatları kaçırır ve küçük yada olmadık fırsatların peşinden koşar. Düzgün bir şekilde tanımlanan ve kullanılan yetenekler güçlü rekabet silahı olabilirler (Synder and Ebeling, 1992,26-32).

Boam ve Sparrow (1992)'a göre günümüzde gerek kar amaçlı gerekse kamu yararına çalışan birçok organizasyon çevrelerine ve müşterilerine daha iyi ulaşabilmek amacıyla yönetimlerini köklü bir şekilde gözden geçirmektedirler. Görünen şey her işletme katma değerini ortaya koymaktadır. Bu işletmelerin üzerinde katma değer yaratabilecekleri yenilik, yaratıcılık, tüketici dostluğu ve kalite iyileştirmesi gibi alanlarda baskıyla karşı karşıya gelmelerini sonucunu vermektedir. Rakiplere karşı verilecek savaşta artık reaktif rekabet politikaları üzerine bina edilmemelidir. Bu organizasyonun kuvvetli olduğu yönleri üzerine kurulu proaktif politikalara dayalı olmalıdır. Bu rekabette her zaman bir adım önde olmak demek değildir. İşletme içerisindeki güçlü yönlerin, bilgi ve tecrübelerin harekete geçirilerek, işletmenin rekabette sürekli olarak önde olmasının sağlanması gerekir. Kısaca işletmenin sahip olduğu potansiyel dikkate alınarak, harekete geçirilmesidir ki bu organizasyonun varlığını sürdürmesindeki başarı faktörüdür. Bir firmanın büyümesi ve varlığını sürdürmesi, rekabet avantajı sağlaması, gelecekte iyi bir gelişme potansiyeli elde etmesi kendine özgü ve değerli yeteneklerine ve bu yeteneklerini etkin bir şekilde yönetimine bağlıdır. Bu konu ile ilgili yapılan

çalışmaların odak noktasını, işletme stratejisini geliştirmek için temel yeteneklerini belirlemek ve geliştirmek oluşturmaktadır. Stratejik yönetime yönelik yetenek yaklaşımını savunanlar, portföy oluşturma, çeşitlendirme, birleşmeler, ayrılmalar ve kaynak aktarımı vb için verilecek kararlara kurumun sahip olduğu yetkinliklerin yol göstereceğini ileri sürmektedirler. Temel yetenek işletmelere önemli ölçüde anlam kazandırır. Temel yeteneklerini sistematik bir şekilde yapılandırmış bir işletme çevre şartları değişse bile güçlüklerle karşılaşmaz. Temel yetenek işletmelere uzun dönemli ve ayrıcalıklı avantaj sağlar. Diğer bir ifadeyle, temel yetenekler işletmelere gerçek anlamda rekabet yapabilme imkanı sağlar. İşte bu nedenden dolayı çok sayıda işletme kaynaklarını kendi temel yeteneklerini güçlendirmek yolunda yatırıma yönlendirmektedir. Ancak temel yeteneklerin başarılı olmaları için gerekli olan bazı tamamlayıcı veya destekleyici kaynaklar veya yetenekler de gereklidir. Bu destek yetenekler tek başlarına bir rekabet avantajı sağlayamayabilirler. Ancak diğer kaynak ve yeteneklerle bir araya geldiklerinde, bir işletmenin rekabet avantajı için gerekli olan unsurları sağlayabilirler (Decarolis, 2002, s.3).

Temel yetenekler ve kurumsal beceriler giderek yöneticilere daha tanıdık gelmektedir. Ayrıca bunlar stratejik yönetim açısından öneminin de bilincine artık varılmıştır. Bir firma, temel yeteneklerini kullandığında ya da rekabet açısından önemli kabiliyetlerini firmanın benzer işleri arasında transfer ettiğinde, portföyünde bulunan işler arasında ekonomik bir değer yaratabilir. Gerçekten de, çok az firma temel yeteneklerini ve destek yeteneklerini tanımlayabilmekte ve bunları tanımladığı takdirde stratejisini bu yeteneklerine göre oluşturarak bunu ileride rekabet avantajı sağlamada bir kaldıraç olarak kullanabilmeyi düşünmektedir. Ayrıca yöneticilere de bu konuda yeterince yol gösterilmemektedir.

Yetenek tabanlı yönetim terminolojisinin zorluklarından biri, bu alandaki yazarların düşüncelerini anlatmak için kullanmak zorunda oldukları değişik terimlerdir. Güç, beceri, yetenek, temel yetenek, kabiliyet, kurumsal bilgi, görülmeyen varlılar gibi birbirine benzeyen terimler değişik yazarlar tarafından sürekli kullanılmaktadır. 1960'larda Kenneth Andrews, "Ayırtedici Yetenek" terimini sadece kurumun ne yaptığını anlatmak için değil, kurumun neyi iyi yaptığını anlatmak için kullanır. Andrews arkadaşları, kurum içi güç ve zayıflıklar için bir

hesap yapmışlar, bunun da strateji formulasyonu için şart olduğunu belirtmişlerdir. C.K. Prahalad ve Gary Hamel,"temel yetenek" terimini ilk kez 1990' Harvard Business Review'da yayımlanan ve çok önemli kabul edilen makalelerinde kullanmışlardır. Prahalad ve Hamel temel yeteneği, teknoloji ve ustalığın entegre olması ve bir işletmenin rekabetçi başarısı için gerekli olan "bilgi birikiminin düzensiz toplanması"olarak açıklıyorlar. Bu terimlerin ortak noktası, organizasyonun avantajı için potansiyel bir kaynak olan özgün yeterlilikleri, bilgiyi ve davranışsal rutinleri tanımlamalarıdır. Karmaşık içsel yeteneklerin şirketin başarısında önemli rol oynadığı düşüncesi yeni değildir. 1957' de Yönetimde Liderlik adlı kitabın yazarı olan Philip Selznick, personel ve daha önceki deneyimler gibi karmaşık içsel faktörlerin organizasyonların seçtiği politikayı uygulama konusunda başarısı açısından ne kadar önemli olduğunu ilk farkeden yazarlardan biriydi. Selznick, esas olarak iş dünyasında geçmişin geleceği belirlemesi üzerinde duruyordu. Selznick, bir organizasyonun gelişimsel tarihinin "özel sınırlamalar ve yeteneklerle", bir karakterle veya bir organizasyonun arzu edilen politikalarını şekillendirmek ve uygulamak konusundaki yeteneğini etkileyen kurumsal uygulamalarla sonuçlanacağını ifade etmektedir. Yazar organizasyonun bu kendine özgü karakterine "ayırt edici yetenek" diyordu. Iyi yönetim sanatını, kurumun belirlenen amaca veya stratejiye uygunluğunu saptayabilme olarak açıklamaktadır. Selznick, gözlemlerini, kurumun başarısında sosyal iç kuvvetlerin, en az dış etkenler kadar etkili olduğunu anlatarak noktalamaktadır (Campbell ve Luchs,1997, s.11).

Kurumların alınan kararları uygulayabilmek için, şirket içi yeteneklere veya en azından gerekli olan yetenekleri geliştirme şansına sahip olmadıkça strateji yürütmelerinin ve fırsat yaratmalarının anlamsız bir çalışma olacağını gören bir çok işletme politikası yazarını etkiledi. İgor Ansoff (1968) "Şirket Stratejileri" adlı kitabında, buna bağlı kalarak, yöneticilerin, şirketlerinin özellikleri ve kaynakları konusunda kapsamlı bir liste, yani bir "yetenekler listesi" hazırlamaları gerektiğini savunmaktadır. Benzer listeler rakipler arasında toplanmalı ve tüm sonuçlar karşılaştırılmalıydı. Bu çalışmadan çıkarılacak sonuç, belirli pazarda iş yapan rakiplerin güçlü taraflarını gösteren bir rehber olabilirdi. Ansoff bu raporların, süreki güncellenmeleri halinde, ileride stratejik karar verme konusunda bir referans olarak kullanılabileceğini ve farklılığın getirdiği başarıyı ortaya koyma konusunda yararlı olabileceğini belirtmektedir (Campbell ve Luchs,1997, s.11).

Yine yetenekler, kurumsal öğrenme ve beceri paylaşımı vb konulardaki literatürün büyük bölümü teori düzeyinde kalmıştır ve sadece araştırmacılar bu yaklaşımın uygulamadaki geçerliliğini keşfetmeye çalışmışlardır. Başarılı bir şekilde yapılan analizle ortaya çıkartılan temel ve destek yetenekler ile oluşturulan strateji firmanın performansını pozitif yönde etkileyerek rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Ancak geleneksel strateji anlayışına dayalı olarak yapılan iç çevre analizi, bir işletmenin zayıf ve güçlü taraflarını belirlemesine karşılık, yetenek ve kaynaklarla nasıl rekabet avantajı sağlayabileceği konusu üzerinde fazla durmamıştır. Kaynaklar ve yetenekler bir işletmenin stratejisine önemli bir temel oluşturur.

Bir işletmenin rakiplerine göre müşterilerinin gözündeki imajını ve pazardaki konumunu daha güçlü hala getirebilen dinamik yetenekleri, rekabet avantajının itici gücünü oluşturan stratejik değerlerdir. Yetenekler fiziksel olmayan kaynaklardan farklıdır. İşletme ve marka imajı, entelektüel mülkiyet hakları gibi fiziksel olmayan kaynaklar, genellikle işletmenin yeteneklerine dayalı olarak elde edebilecekleri soyut varlıklardır (Öcal, 2001, s.45). Bir işletmenin stratejik değerleri fiziksel kaynaklar değil rakiplere oranla daha fazla değerler yaratılmasını sağlayan taklidi güç, nadir ve bu doğrultuda işletmenin rakiplerine göre daha farklı ve üstün olmasını sağlayan temel ve destek fonksiyonel yeteneklerdir. Ancak bunun yapılabilmesi için yeteneklerin organize edilerek yönetilmesi gerekmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında bu çalışmanın amacı; temel ve destek fonksiyonel yeteneklerin firma performans boyutlarına etkisini belirlemek ve elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmelerimize strateji oluşturma aşamasında yol gösterici önerilerde bulunmaktır. Yani işletmelerin hangi yeteneklerin hangi performansı olumlu etkilediğini bilmeleri onların strateji belirlemesine yardım edecektir. Bu sonuçlara bağlı olarak doğru seçilen ve başarılı bir şekilde uygulanan stratejiler ile işletmelerimiz rekabet avantajı sağlayacak ve performansı yükselecektir. Bu amaçla çalışmamızda, öncelikli olarak temel ve destek yetenekler teorik bir alt yapıya oturtulmuştur. Daha sonra Orta Karadeniz Bölgesinde bir alan çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS paket proğramında değerlendirilerek yorumlanmıştır. Ayrıca bu bilgiler ile işletmelere ve gelecekte bu alanda araştırma yapacak olan

araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Yine yapılan bu çalışma Türkiye'de daha önceden ampirik olarak araştırılmamış bir konu olması nedeniyle, işletme literatüründe yetenekler konusundaki boşluk az da olsa doldurulabilecektir.

1.STRATEJI VE STRATEJIK YONETIM

1.1. Kaynaklar,Yetenekler, Strateji ve Stratejik Düşünce

Çevredeki değişmenin, gelişmenin hızlanmasıyla, şirket stratejisi konusundaki tartışmalar önemli değişimler göstermiştir. 1980'lerin sonundan beri ekonomik teorinin ilham kaynağı olduğu kaynak temelli görüş, (Grant, 1991,s.114; Amit and Schoemaker,1993,s.33) rekabet avantajının firmanın kaynaklarında yattığını kabul etmektedir. İyi bir şekilde birleştirilip ve koordine edildiğinde kaynaklar, organizasyon düzeyinde en uygun rekabet düzeyinin gerçekleşmesine katkıda bulunurlar. Bunlar firmanın kullanabileceği temel yetenekleri temsil ederler. Yetenekler bu yönüyle davranış modelleri, içsel network ve kişilerarası ilişkiler halini alan örgütsel süreçler, sistemler ve süreçler vasıtasıyla değişimin başlatılmasını veya değişime cevap vermeyi sağlayan firmanın kollektif bilgisidir (Collis, 1991, s.49). Bütün görülemeyen kabiliyetler gibi, yetenekler yıllar boyunca devam eden özel yatırımlar ve kişilerarası günlük faaliyetler sonucu ortaya çıkan bilgi toplamı sonucu geliştirilmişlerdir (Lado, Boyd and Wrigt, 1992, s.77).

İşletme stratejisi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar 1990'lı yıllarda yoğunluk kazanmasına rağmen, 1960'lı yıllara dayanmaktadır. İşletme dünyası açısından strateji kavramı ilk defa Kenneth R. Andrews'un "The Concept of Strategy" adlı klasik kitabında geliştirdiği tanımla ortaya çıkmıştır. Andrews, stratejiyi bir şirketin yapma olanağına sahip oldukları yani örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsatlar ve tehditler arasındaki uyum olarak tanımlamıştır (Montgomery, 2000, s.65). İşletme stratejisini ise, bir işletmenin yeteneklerini rekabet avantajına dönüştürmenin bir aracı olarak nitelendirmiştir (Andrews, 1971). Andrews, bir işletmenin neyi daha iyi yaptığına bakarak, farklılık yaratmasını sağlayabilecek yetenekleri belirlemeye çalışarak, rekabet avantajının çevresel fırsatlar ve işletmenin farklılık yaratma yetenekleri arasındaki ilişkiye bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır (Olalla, 1999, s.1).

Pek çok işletme stratejiyi işletmenin seçilmiş müşterileri ve diğer pay sahibi grupları için, benzersiz değer seviyeleri oluşturmada kullanabileceği temel yetenekleri tanımlama ve geliştirme amacıyla geniş bir yönetim açılımını içeren bir süreç olarak görür (Long, Vickers-Koch, 1995, s.6).

1990'larda rekabetle ilgili çalışmaları ile dikkat çeken Gary Hamel ve C.K.Prahalad'ın geliştirdikleri " temel yetkinlikler " kavramı, yeteneklerin işletme stratejisi üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların yanısıra, kaynağa-dayalı rekabet modeline yeni bir boyut kazanmıştır. Hamel ve Prahalad, işletmeyi yeniden tanımlayarak, "ürünler ve pazarlar için kullanılabilecek rekabetçi yeteneklerin toplamı" biçiminde ifade etmişlerdir (Hamel ve Prahalad,1990).

Hamel ve Prahalad yeni küresel rekabet koşullarında büyük şirketlerin başarılı olabilmeleri için stratejik yeteneğin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hamel ve Prahalad strateji dünyasının Micheal Porter'den sonra en çok tanınan stratejistleridir. Bunların yaptıkları incelemeler ve geliştirdikleri yaklaşım ile stratejiye yeni bir bakış açısı kazandırmışlardır. Bu bakış açısını benimseyen düşünürlere "Yeni zaman stratejileri" denmektedir. Bu isim bile bu düşünürlerin getirdikleri yeniliklerin büyüklüğünün bir göstergesidir. Yazarlar öncelikle mevcut iş dünyasını analiz etmiş, iş dünyasında gerçekleşen yenilikleri gözlemleyerek yeni bir rekabet anlayışı ve strateji anlayışı getirmişlerdir (Usta,2002,s.14). Yazarlara göre şirketin uzun dönemdeki başarısı, geliştirebilecekleri yaratıcı stratejilere bağlıdır. Yaratıcı stratejiler yaratabilmek için de Pazar payını temel alan dar bakışlıktan kurtulup, yeni pazarlar yaratma vizyonuna sahip olmak gerekir.

Hamel ve Prahalad'ın geliştirdiği modele göre örgütleri başarıya götüren en önemli faktörlerin başında strateji gelmektedir. Yine yazarlara göre dünyada giderek hızlanan rekabet ortamında şirketlerin stratejiye daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Modele göre strateji oluşturmanın ilk adımı şirketin temel yetkinliklerini belirlemektir. Yani stratejinin başlangıç noktası firmaların temel yeteneklerinin anlaşılması olmalıdır. Geleceği yaratmak için temel yeteneklerin belirlenmesi şirketler için önemlidir (Hamel and Prahalad,1996,s.49).

Hamel ve Prahalad'a göre 1980'ler boyunca üst yöneticiler şirketleri yeniden yapılandırma, toparlama ve kademe azaltma kabiliyetlerine göre değerlendirildiler. 1990'lar ve daha sonra ise büyümeyi mümkün kılacak temel yetenekleri tanımlama, geliştirme ve yaygınlaştırma becerilerine göre değerlendirileceklerdir. Aslında yöneticilerin şirket kavramını tekrar düşünmeleri gerekmektedir (Betz,1996,s.31). Yazarlara göre bir şirketin küçülmesi, iyileşmesi ve hızlanması için yeterli değildir. Şirket aynı zamanda kendisini yeniden yaratmak ve sektörünü yeniden keşfetmek zorundadır. Önemli olan fark yaratabilme yeteneğidir. Yeni küresel rekabet koşullarında büyük şirketlerin başarılı olabilmesi için stratejik yeteneğin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Düşünürlerin ortaya koydukları stratejilere göre geleceğe önde varmak için dört şey gereklidir.

* Gelecek için rekabetin ne kadar farklı olduğuna ilişkin bir kavrayış
* Yarının fırsatlarını saptamak ve değerlendirmek için bir süreç
* Geleceğe götürecek uzun zorlu yolculuk için firmayı tepeden tırnağa harekete geçirebilme yeteneği
* Gereksiz riskler almadan rakipleri saf dışı edip geleceğe ilk ulaşan olma kapasitesi

Bir firmayı mevcut pazarlarda en elverişli şekilde konumlandırmak yeterli olmaz. Sorun belirsizlik çizgisini yarıp geçmek ve yarının pazarlarının nasıl gelişebileceğine ilişkin geniş bir öngörü oluşturabilmektir. Bu strateji anlayışı tedrici artışlar öngören yıllık planlardan çok ihtiyaçları dikkate alan bir anlayıştır. Gerekli olan geleceğin pazarlarına egemen olabilmek için ihtiyaç duyulacak yetenekleri oluşturmayı temel alacak tasarımı sağlayacak bir stratejik mimarlıktır (Hamel and Prahalad,1996, s.38). Hamel ve Prahalad'ın çalışmalarında üç ana kilit nokta bulunmaktadır.

* Temel yeteneklerin belirlenmesi
* Sektör öngörüsünü geliştirmek
* Stratejik niyet

Yazarlara göre, temel yetenek bir örgütte ürün tasarımı ve üretimi için gerekli çoklu teknolojilerin ne şekilde koordine edilip bütünleştirileceği ile ilgili bilgilerin

toplamı olarak tanımlanır. Bu bilgi ve beceriler firma içerisinde belli bir yerde bulunmaz, aksine dağınık bir firmanın farklı araştırma, mühendislik, üretim pazarlama birimleri içinde yayılmış, geliştirilmiş ve uygulanmış halde bulunurlar. Herhangi bir özelliğin temel yetenek olabilmesi için müşteri yararı sağlaması, şirketi rakiplerden farklılaştırabilmesi ve sadece bulunulan sektörde değil diğer sektörlerde de var olabilmelidir (Usta, 2000, s.15). Hamel'e göre temel yetenek firmanın elindeki becerilerin sentezidir. Temel yetenek, rakiplerden çok farklı olan beceriler bütünü olarak algılanır (Boyett and Boyett, 1998, p.196).

Hamel ve Prahalad geleceği yakalamak isteyen işletme yöneticileri geleceği görmeleri için mevcut ürün ve hizmetleri düşünmek yerine bunların esasını oluşturan fonksiyonelliği düşünerek işe başlamaları gerektiğini ileri sürmektedirler. Yöneticiler "bizim hizmet ya da ürünümüz nedir?" diye sormak yerine "müşterilere mevcut ürün ve hizmetleri ulaştırmada fayda nedir?" diye sormalıdır. Bundan sonrada yöneticiler kendi işleri için gerekli olan bütün yeni ihtimalleri keşfedeceklerdir (Boyett and Boyett, 1998, s.197).

Kırım'a göre Hamel ve Prahalad'ın Strateji oluşturmada ikinci aşama olarak gördükleri" sektör öngörüsü" geliştirmek, içinde bulunduğumuz sektörün, ya da temel yeteneklerinizle yeni girmeyi tasarladığınız sektörün geleceğe ilişkin değişim yönünün ne olacağı yönünde bir öngörü geliştirmektir. Bir tür müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin gelecekte ne yönde gelişeceği ve değişeceği konusunda fikir sahibi olmak. Bunun için de nasıl bir kurum kültürü gerektiği konusunda oldukça ciddi öneriler getiriyorlar (Kırım, 1998, s.90).

Hamel ve Prahalad'a göre, strateji oluşturmada üçüncü aşama, elinizdeki bilgilerle bir "stratejik niyet" oluşturmak. Ya da kabaca, nasıl bir kurum olmak istediğiniz veya geleceğe ilişkin nasıl bir hayaliniz olduğuyla ilgili bir düşünce oluşturmak. Bunu da belirledikten sonra, eksik olan yeteneklerinizi elde etmek suretiyle niyet ettiğiniz geleceği kurmaya başlayabilirsiniz. Stratejik niyet stratejik plandan çok farklı bir şeydir zira "sonu baştan görmek mümkün değildir" Yani, strateji esnek olmalıdır ve sürekli öğrenmeyi, hata yapmayı, hatalardan ders almayı kapsamalıdır. Ayrıca strateji oluşturma süreci demokratize edilmelidir ve strateji

sadece tepe yönetimine bırakılmayıp, kurumda bu konuda potansiyeli olan herkesten yararlanılmalıdır. Bu da kırıma göre strateji oluşturma konusunda çok yeni ve farklı bir bakış açısı getirmektedir (Kırım, 1998, s.90).

Küresel rekabette ayakta kalabilmek için şirketin temel yetenekleri gereklidir. Teknoloji stratejisini oluşturan potansiyel düşünceler, şirketin üst yöneticilerinin temel yetenekleri şirketin işletme stratejileriyle bütünleştirmesiyle hayata geçebilir. Bir kısmı çok farklı ürün ve iş birimine sahip olan bazı şirketler firmayı bir bütün olarak ayırdeden yetenekler geliştirmişlerdir. Örneğin bazı şirketler bilimsel alanda önemli teknik yetenekler geliştirirlerken (Kimya alanında Du Pont gibi) bazılarını da çeşitli dallarda teknolojik yeteneklerini geliştirdiği gözlenmiştir (Yapıştırıcı ve yüzey kaplama alanlarında 3M gibi). Günümüz şirketlerinin küresel rekabet ortamında geleceği kestirirken stratejik düşüncelerini temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştırmaları gerektiği konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Betz,1996,s.33-34).

Porter'e göre rekabetle ilgili yeni kavramlar rekabetin yerel nitelik taşıdığı 20 yıl öncesinin büyük şirketlerinin yönetiminde kullanılan analitik araçlarla anlaşılmaz hale gelmiştir. Bir şirket temel yeteneğini nasıl tanımlar ve geliştirir? Bu süreci tanımlamadan önce temel teknolojik yetenek olgusunun arkasındaki temel kavramın anlaşılması gerekir. Bu stratejik düşünce kavramıdır (Porter,1985). Dünyanın en tanınmış strateji düşünürlerinden olan ve stratejik düşünceyi en fazla etkileyen kişilerden birisi olan Porter aslında bir endüstriyel iktisadın en revaçta olan yapı, davranış performans analiz yöntemini iş dünyasına uygulayarak bir devrim yaratmıştır (Kırım, 1998, s.86)

"Porter Analizi" adıyla 1985 yılında geliştirdiği strateji modeli o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı oldu. Bu model strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu inceleme sonucunda uygun stratejilerin incelenmesine ve bu inceleme sonucu uygun stratejilerin belirlenmesine dayanmaktadır. Porter'e göre rekabetçi strateji farklı olmakla ilişkili olup, müşterilere yalnızca bir değer bileşimi sunma için farklı bir eylem setinin seçilmesi ve neyin yapılmayacağına karar verilmesini gerektirir (Porter, 1996, s.61-78). Bu

açıdan bakıldığında rekabet stratejisinin amacı sürdürülebilir rekabet avantajını başarmak için işletmeye onun rakipleri, tedarikçileri ve müşterileri karşısında konumlanmasını (Rhyne and Meagarden, 1997, s.188) ve gerektiğinde bu konumunu değiştirmesini sağlar (Teece et al., 1997, s.511). Iyi bir stratejiye sahip olmakla pişman olunacak kararları almanın risklerini minimuma indirmeyi de ihtimal dahiline sokar (Eren, 1997, s.188).

Porter'e göre, çok çeşitlenmiş ve kontrolsüz büyümüş işletmeleri kastederek şöyle demektedir; "Yönetim bilimi, canavarları yönetemeyeceklerini keşfetmiştir. Artık işletmeler temel yeteneklerine odaklanabilmek için az karlı bölümlerini satmakta veya kapatmaktadır (Porter, 1997).

Genel strateji kavramı kısaca hatırlanırsa, stratejik plan ile stratejik düşünce arasında önemli bir fark olduğu dikkati çekecektir. Stratejik düşünce belirli bir faaliyetin ön hazırlığı iken, stratejik plan, belirli bir faaliyetler dizisi için belli bir zaman aralığında belli hedefler tanımlanır. Stratejik düşünce herhangi bir faaliyet için o faaliyetin öneminin algılanması, faaliyet türlerinin kavranması ve faaliyet için hazırlık ve eğitimin yapılmasıyla gerçekleştirilen genel bir hazırlıktır. Örneğin, askeri stratejide bir savaş veya muharebeye girmek söz konusu özel savaş veya muharebe için stratejik bir planı gerektirir. Savaşın şartları toplanma, saldırı ve savunma için yapılacak herhangi diğer bir muharebe, hatta tüm muharebelerden önce askeri imkanların doğasıyla ilgili bir stratejik düşünce gereklidir. Askeri bir stratejik düşünce, silahları geliştirip satınalma, personeli örgütleyip eğitme ve genel askeri taktikleri belirleyip test etme süreçlerini içeren bir hazırlık ve eğitime gereksinim duyar (Evans1997,s.1).

Stratejik düşünce, faaliyetin risk ve amaçlarıyla ilgili imkanları ortaya çıkarır. Böyle bir düşünce riski yüksek ve rutin olmayan tüm faaliyetler açısından önemlidir. Teknolojinin değişmesi de bu tür rutin olmayan riskli bir faaliyettir. Teknolojiyle ilgili bir stratejik düşünce, teknolojik değişim için gerekli algılama, katılım ve hazırlıkları sağlayacaktır. Dağınık şirketler için temel teknolojik yetenekler kavramı tüm şirketler için bir stratejik teknoloji düşüncesi olması anlamına gelir. Bu kapsamda stratejik düşünce planlamacının planlanmamış fırsatları görerek

hedeflerini revize etmesine imkan verir, planların beklenmeyen gecikme ve sorunları dikkate almasını sağlar.

Yine geciken ve değişen bir plan stratejik düşüncenin sağladığı sürekli bir vizyon yardımıyla tekrar harekete geçirilip yönlendirilebilir. Stratejide sezgi, algılama ve kararlılıktan doğar ve bir hedef oluşturur. Analiz, stratejik bir hedefe ulaşmak için kararlılık ve algılamanın detaylandırılmasıdır. Stratejik analiz, stratejik sezgi ile şekillendirilen dünyanın anlaşılmasında bir araçtır. Batıdaki strateji düşünürlerinden biri olan Henry Mintzberg, stratejik süreçte sezginin rolünün önemini özel olarak en fazla savunanların başında gelmektedir (Hill ve Jones, 1994,s.62).

Gelişmeler göstermektedir ki şirketler küresel rekabet ortamında geleceği kestirirken stratejik düşüncelerini temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştırmaları şirket başarısı için önemli bir noktadır. Günümüzde artık işletmelerde yapılan faaliyetler belli planlar doğrultusunda yapılmaya başlanmıştır. İşletmelerin planları ise ilk zamanlar yalnızca bütçelere bağlı ve kısa süreli planlar iken bir süre sonra bu planlar yetmemeye başlamış ve daha uzun süreli planlar yapılması ihtiyacı duyulmuştur. İşte günümüzde kullandığımız stratejik yönetim kavramı da bu ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkmıştır (Hill ve Jones, 1994,s.62).

İşletmenin dış çevresinin yarattığı fırsatlardan yararlanabilmesi ve getireceği kısıtlamalara karşı kendisini koruyabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerini saptaması gerekir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi, işletmenin kendi kendisini analiz etmesini ve sahip olduğu kaynakların envanterini çıkarmasıyla gerçekleşir. İşletmenin yapısı, kültürü ve kaynakları işletmenin güçlü ve zayıf yönleri konusunda fikir verir. Stratejik üstünlükler şirket düzeyinde ve işletme düzeyinde olmak üzere iki ayrı düzeyde incelenebilir (Ergin, 1992, s. 1).

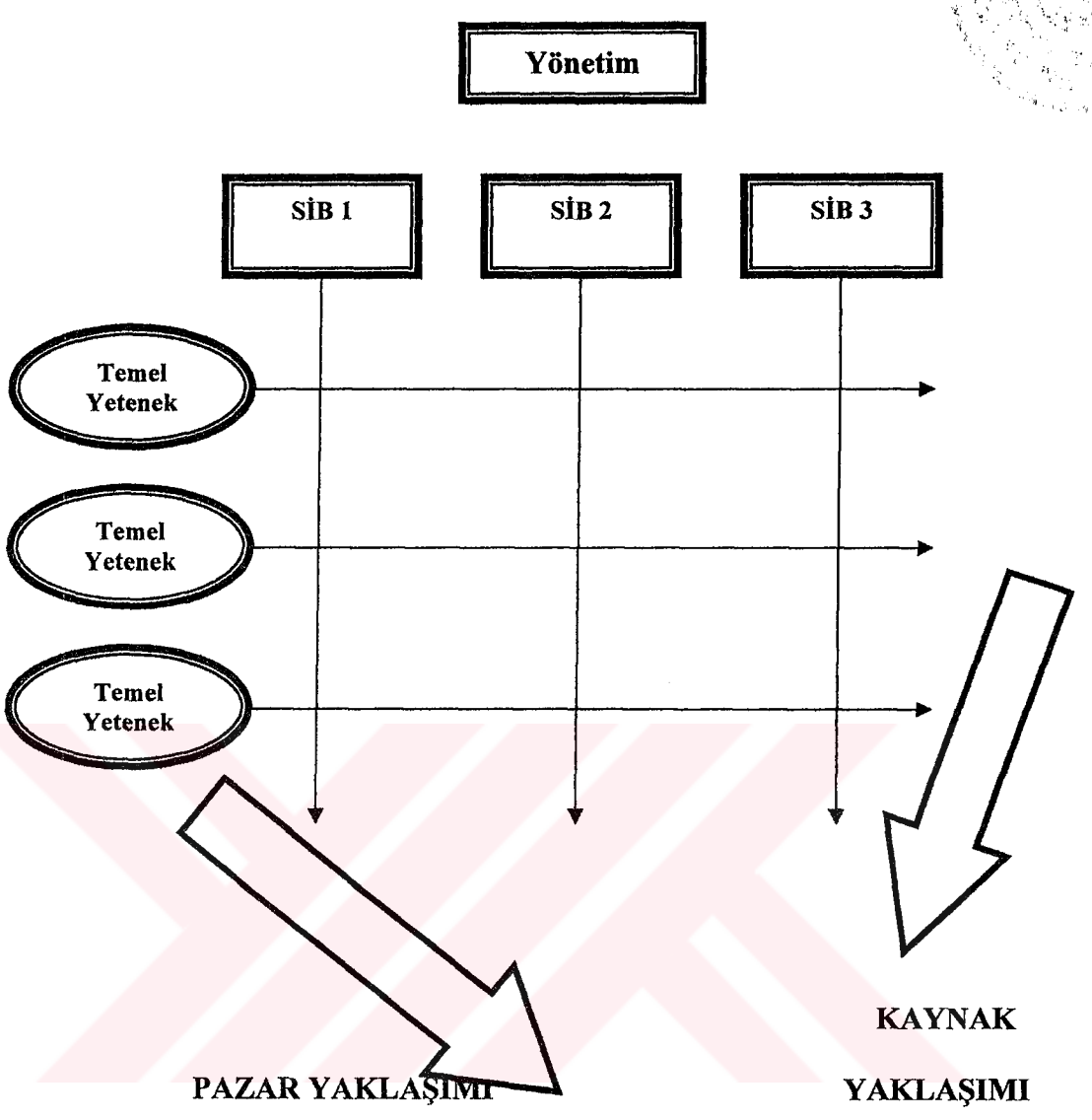
İşletme düzeyindeki iç stratejik üstünlükler ve zayıflıkların belirlenmesinde Stratejik işletme birimi (SİB) kavramı karşımıza çıkar. Stratejik İşletme Birimi çoğunlukla işletme işlevleriyle örtüşen yapılardır. Finansman ve Muhasebe,

Pazarlama ve Dağıtım Kanalları, Üretim ve Üretim Yönetimi, İnsan Kaynakları, Yönetsel Haberleşme Sistemleri, İşletme Kaynakları, Araştırma ve Geliştirme ile ilgili faktörler işletme düzeyindeki iç stratejik üstünlükler olarak karşımıza çıkar.

Şirket düzeyindeki iç stratejik üstünlüklere ise genel yetenekler ve şirket portföyü ile ilgili yetenekler olarak anılan ürün yaşam seyri, işletme yaşam seyri, sanayi yaşam seyri ve teknoloji yaşam seyri ile birlikte finansal yetenekler de katılmaktadır (Ergin, 1992, s.1,2).

Buraya kadar Stratejik İşletme Birimlerinin etkisi altında bulunan, rekabeti güncel ürünlerle sağlamaya çalışan, SİB'e nakit dışında tüm kaynakları veren, işle ilgili ürün-pazar terimleri kullanan ve şirketin geleceğini sermaye dönüşümünde gören geleneksel stratejik yönetimle temel yeteneklerin ön plana çıktığı stratejik yönetim arasında yönetimle ilgili bakış açısı farklılığı gözlemlenir. Ancak bu SİB ile temel yeteneklerin gelişmesi arasında bir çelişki yaratmamalıdır. SİB gelişim göstererek işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesinde öncü de olabilir (Hamel and Prahalad, 1994,p.297-301).

Hatta SİB ile temel yeteneklerin oluşturacağı bir matris, işletmenin Pazar ve çevre şartlarında hangi yetenekleri geliştireceğini ve bu yeteneklerin stratejik işletme birimlerinde rekabet avantajı yaratacak bir şekilde nasıl yapılandırılabileceğini gösterebilir (Hamel and Prahalad, 1994,p.297-301).



Şekil 1.1 Kaynak-Pazar Yaklaşımı
Kaynak: Hans H.Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung-I. Strategisches, 6. Auflage, Berlin, 1996, Walter de Gruyter, s.15

Bu noktada temel yeteneğin ne olduğu ve ne olmadığının sorgulanması gerekmektedir. Temel yetenek çok geniş kapsamlı bir Ar-Ge departmanına sahip olup rakipleri aşmak demek değildir. Birkaç SİB'in maliyetleri paylaşmaları, sağlanan kolaylıklardan ortak yararlanmaları da değildir. Dünya çapında bu yetenekleri toplamak, bir marka imajındaki gibi medyanın bunu kamuoyuna empoze etmesiyle de gerçekleşmez; işletmenin temel yetenekleri, insanlar bunun farkına varmadan, bunları bilinçli olarak aramadan belirginleşir olabilir (Hamel and Prahalad, 1994,p.293). Temel yetenekler özellikleri olan, geniş pazara giriş koşulları

sağlayabilmesi, müşterilere yarar sağlayacak son ürünle ilgili katkıda bulunması ve rakipler tarafından taklit edilmesi güç olmasıdır. Koçel'e göre bu özelliklerin yanında strateji ile ilgi olan "işletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olması " gerekmektedir (Koçel, 1999, s.298).

1.2. Strateji ve Stratejik Yönetim Tanımlamaları

Askeri bir terim olarak latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum ve General Strategos'un adından türetildiği sanılan ve savaşta orduların girişecekleri operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatı olarak tanımlanabilecek strateji, uluslararası ilişkilerde ve işletme biliminde de kullanılan bir terimdir (Eren,1997, s.1). Strateji; her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmayı sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Eren, 2000,s.5-6).

Literatürdeki çeşitli strateji tanımları bu geniş kapsamlı terimi açıklamak için değişik bakış açılarından ışık tutabilir (Ergin, 1992, s.10). Örneğin Glueck'e göre strateji, bir işletmenin değişen dış çevre kaynaklarını en etkin bir şekilde nasıl kullanılacağının tanımlanmasıdır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yoldur. Shendel ise stratejiyi işletmenin iç kaynakları ve yetenekleri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak nitelendirir. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi işletme içi kaynaklarla, dış çevre faktörleri arasındaki uyum işletme stratejisinin başarısını belirler.

Quinn ve Mintzberg'e göre strateji,birbirini takip eden bütünleştirici bir aksiyon olarak bir örgütün temel hedeflerini ve politikalarını entegre eden, bir plan ve modeldir (Mintzberg and Quin, 1996, s.3)

Yine "strateji kavramının tanımlanması" isimli makalesinde Hax, bu tanımı yapılan stratejinin altı önemli boyutunun altını çizmiştir. Bunlar stratejinin;

• Örgüt içindeki kararları birleştirici ve bütünlük sağlayıcı,
• Örgütün uzun süreli amaçlarını belirlemek ve bunları gerçekleştirmek için gerekli planların yapılması ve kaynakların kullanılması açısından kullanılan,
• Firmanın rekabet üstünlüğünün nerede olduğunu belirleyen, iş tanımlarını yaparak gerekli stratejik planlama süreci araçları yardımıyla bunları ön plana çıkaran,
• Dış çevreden gelen tehdit ve fırsatları, iç üstünlük ve zayıflıkları rekabet üstünlüğü kazanacak şekilde yönlendiren,
• Mantıklı bir sistem olarak şirket, iş ve fonksiyonel düzeylerin yöneticilerinin konularını ayıran,
• Ekonomik ve ekonomik olmayan katkıları paydaşlara açıklayacak bir araç olmasıdır (Hax, 1994, s.9-12).

Strateji "Belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür (Jain, 1994, s.4)." Strateji; İşletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 1998,s.35). Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkan tanımaktadır (Drucker, 1999, s.53).

Genel olarak strateji, önceden belirlenen hedefe ulaşmak için kaynakların en iyi kullanımını sağlayarak uzun vadeli işletme planı yapmaktır.Pek çok işletme geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır. Strateji pazarların, müşterilerin bakış açılarının ve yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu işletmelerin uğraştığı problemlerin de farklılaşmasını sağlayacaktır (Smallman, 1998, s.46).

İşletmelerin belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgütsel yapıları da değişmektedir. Örneğin ürün farklılaştırma temelinde stratejiyi izleyen örgütlerin yenilikçi ve esnek bir yapıya ihtiyaç duyacakları açıktır. Dolayısıyla örgütsel yapının ekip çalışmasına dayalı, kaynakların yenilikçi, dış çevredeki gelişmelere hızla cevap veren ve esnek bir faaliyeti mümkün kılacak şekilde tahsis edilmesi gerekecektir (Efil, 1999, s.294).

Strateji önemlidir, çünkü stratejisi olmayan bir firmanın doğrultusu yoktur. Stratejisi olmadan kazanılan bir başarı, şans eseri sayılır. İyi bir stratejiye sahip olmanın anahtarı, yeterliliklerin tamamen farkında olan ve bunları en iyi biçimde kullanımını sağlayan ve nihai olarak da müşteri tatminine yol açan bir strateji sürecidir (Brown, 2000, s.3).

Strateji; amaçlara ulaşmayı hedefleyen, uzun zaman dilimini kapsayan ve imkanların değerlendirilmesini içeren bir plan olarak karşımıza çıkmaktadır. Olaya rekabet açısından bakıldığı zaman stratejinin özü rakiplerden farklı bir faaliyet stili seçme olacaktır (Porter, 1996, s.64).

Pamuk'a göre strateji kavramının tanımlanmasında ortaya çıkan bu farklılıkları, stratejinin aşağıda açıklanan değişik boyutlarını göre değerlendirilebilir (Pamuk, 1997, s.20):

* Strateji herşeyden önce yön belirleme sürecini ifade eder. Nitekim kavramın kökü kabul edilen stratum sözcüğü sözlük anlamı olarak yol çizgi yatak anlamlarını taşımaktadır.

* Strateji bir düşünce sürecidir.Bu sürecin temel amacı önceden hazırlanmaktır. Yani gelecekteki eylem için tasarım yapılır bu açıdan strateji bir" niyet "in ifadesidir. Strateji ile "...öyle olmasını dileriz." Ancak bu niyet amaçlı bir eylem için hazırlıktır, yani bilinçli bir süreçtir.

* Strateji yalnızca bir düşünce süreci değildir. Yalnızca bir dilek ile sınırlı değildir. Strateji bir eylem, bir davranıştır. Düşünce eyleme dönüşürse bir değer üretir. Strateji bir düşüncenin tasarımı ile değil eylemle sonuç verir.

* Strateji oluşturulurken cevaplanacak sorulardan bir tanesi de şudur:Ne ile ilgili strateji ? Bu sorunun cevaplanması ile organizasyon geniş bir çevre içinde kendini nereye yerleştirdiğini belirlemiş olacaktır. Yani strateji ortam içinde bir konum belirleme, değişen koşullar karşısında bir durum almadır. Böylece örgüt ile çevresi arasında bütünlük sağlanmış, ilişki kurulmuş, karşılıklı etkileşim işletilmiş olur. Bu açıdan strateji sürekli bir durum arayışı, sürekli bir konumlandırma sürecidir. Strateji sürekli bir arayıştır.

* Bir örgütün kendini çevre içinde belli bir alana konumlandırması bir tercihin ifadesidir. Bu tercih bir dünya görüşüne dayanır. Buna göre strateji yalnızca çevrede seçilen bir durumu değil, bundan da öte dünyaya bir bakış açısıdır. Seçilen strateji ile kurum kimliği, bir örgüt kişiliği, bir yaşam kültürü de tanımlanmış olur. Strateji şirketin ideolojisini ve karakterini yansıtır. Strateji örgütün"Ortak bilinci" dir.

1.3. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Günümüzde gelişen teknoloji, üretim ve yönetim sistemlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Yeni tüketici beklentileri oluşmakta, değişen ekonomik koşullar işletme yönetimlerini etkin ve verimli olmaya zorlamaktadır. İşletmeler değişen koşullara uyum sağlamak, rekabet edebilirliklerini ve etkinliklerini korumak amacıyla stratejik yönetime büyük önem vermektedir. Yönetime stratejik açıdan yaklaşım savaş tarihi kadar eskidir ve hatta askeri temellere sahiptir. Yüzyıllar boyu askeri amaçlı bir kelime olarak kullanılan strateji kavramı (Hinterhuber ve Popp, 1992, s.105), 1960'lı yıllardan itibaren, yönetim düşüncesi alanında stratejik planlama anlayışıyla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, 1970'li yılların sonlarına doğru, özellikle kriz ortamında örgütlerin gerekli esnekliği gösterememeleri ve çevreye uyum sağlamada mevcut stratejik planlama araçlarının yetersiz kalması nedeniyle etki ve önemini kaybetmiştir (Dinçer ve Tatoğlu, 2002, s.387).

1980'li yıllardan itibaren ise, örgütlerin çevresel belirsizliklerden korunması ya da yararlanması amacıyla, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek buna uygun stratejik değişikliklerin yapılması, böylece rakiplere göre üstün duruma

gelebilecek stratejik avantajların kullanılması ya da yaşamak için zorunlu olan stratejik yönetim kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Ross,1996,s.87).

Askerlik tarihinde yüzyıllar boyu elde edilen deneyimler sonucu ortaya çıkan stratejiler, ülkeler arası savaşların, örgütler arası savaşlardan pek farkının olmaması nedeniyle, 1980'lerden sonra, mutlak anlamda askeri amaçlı olmayan örgütler arası rekabet savaşlarına da adapte edilmeye çalışılmıştır (Şahin, 1992,s.1). Zaten strateji kelimesinin kökeni de eski Yunanca'strategos'un sanatı ve bilimi anlamındaki "stratum" kelimesine dayanmaktadır. Milattan önce 490 senesindeki Maraton Savaşında strategoslardan oluşan bir kurmaylar konseyi, ülkenin yöneticisine, çarpışmalarda başarılı olmaya yarayacak "taktiksel" önerilerden ziyade, topyekun savaş kazanmak için "stratejik" konularda tavsiyelerde bulunmak için oluşturulmuştur. Daha sonraları, bu stratejistler grubu sivil konularda da strateji üretmek ile görevlendirilmiştir. (Blackerby, 1994, s.23). Tabii ki, bu köken sadece strateji kavramının ismine aittir, yoksa kavramın köken insan topluluklarının siyasi ve askeri rekabetlerine kadar götürülebilir.

Günümüze de ise, savaş ve rekabet gibi başarılı olma ve hayatta kalma ile ilgili mücadelelerin en az askeri hayat kadar iş dünyasında da geçerli ve önemli olduğunu görüyoruz (Alpkan, 2000, s.1). Sanayi devrimi ile beraber değişen, kurumsallaşan ve gelişen iş dünyasının ihtiyaç ve sorunları ile eş zamanlı olarak gelişen yönetim bilimi askeri hayattan ödünç aldığı strateji kavramını kendi alanında geliştirmiştir. 1920'lerin başlarında, özel sektör işletmeleri için ilk stratejik planlama metodolojilerinden birisini Harvard Politika Modeli adı ile Harvard işletme Okulu geliştirmiştir. Buna göre, "strateji" şirketi ve onun faaliyetlerini tanımlayan, kaynakları, üst yönetimi, pazar bilgilerini ve sosyal sorumlulukları bütünleştiren, örgütsel yapıyı belirleyen ve uygun bir şekilde geliştirilebilirse ekonomik performansı iyileştiren amaç ve politikalar modelidir. 1950'lerden itibaren, stratejik planlamanın odağı örgütsel politika ve yapıdan risk yönetimi, sektörsel büyüme ve pazar payını artırma konularına kaymıştır. Yatırımlarını çeşitlendiren ve holdingleşen şirketler stratejik planlamanın portföy modellerinden yararlanmışlardır. Daha sonraları, stratejik planlama ve yönetim, sektörsel rekabet ve güç ilişkilerine odaklanmış ve mevcut rakipler kadar tedarikçiler, müşteriler ve ikame ve potansiyel

rakiplerin de yerine göre çevredeki stratejik rakipler oldukları üzerinde durulmuştur. 1960'lardan bu yana özellikle büyük Amerikan firmalarında stratejik planlama standart bir yönetim aracı halini almıştır (Blackerby, 1994, s.24). 1990'lı yıllar ise, stratejik yönetimin, çevresel karmaşanın yönetiminde önemli bir araç olarak değerlendirilebilirlik niteliğiyle daha önce kaybetmiş olduğu etkiyi ve önemi tekrar kazanmaya başladığı bir dönem olmuştur (Dinçer ve Tatoğlu, 2002,s.387-388).

Stratejistlerin üzerinde durdukları stratejik konular işletme için çok önemli olan uzun vadeli kararlarla ilgilidir. Bunlar genelde, tam belirli olmayan ve kontrol edilemeyen gelecekle ilgili olarak işletmenin ürünlere, pazarlara ve rakiplere yönelik tercihlerini içeren kararlardır (Ambler,1999,s.1). Stratejik konular ile ilgili kararlar bir stratejik plan çerçevesinde somutlaşır ve uygulamaya rehberlik eder. Stratejik plan, uzun vadede anlamlı sonuçlar elde edebilmek için amaç belirleme ve kaynak tahsisini yönlendiren ve iç ve dış çevresel faktörlerin incelenmesine dayalı uygulamaya yönelik pratik bir rehberdir (Strategic Planning and Performance Measurement, Handbook, 1996, s.96).

Stratejik planlama kavramına geldiğimizde ise, bu kavram örgüt içerisindeki belli kişilerce niyetlenilen gelecekteki sonuçlar ile, onların nasıl elde edileceği ile ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Bu tanımda kullanılan anahtar kelime ve kalıpların üzerinde durmakta yarar vardır. Stratejik planlama "süreklidir", çünkü bir planın yayınlanması ile bitmez, aksine sürekli olarak yenilenir. "Sistematiktir", çünkü tesadüfi ya da içgüdüsel olmayıp belli bir metodolojisi ve akışı vardır. "Süreçtir", çünkü kendisi bir sonuçtan ziyade stratejistlerin vizyon geliştirdikleri, takım çalışması yaptıkları ve yükümlülük aldıkları bir yolculuktur. "Belli kişilerce" yapılır, çünkü doğru kişilerce yapılması, onların kararlara dahil olması ve istekli olmaları gerekir. "Bir karar alma" sürecidir, çünkü liderlerin örgütün geleceği için önemli tercihler yapmaları gerekir. "Sonuçlarla ilgilidir", çünkü örgütün dış dünyaya ve bilhassa müşterilere sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili tercihleri içerir. Stratejik planlama temelde örgütün nerede olduğu ve buradan nereye gitmesi gerektiği ile ilgili amaç ve sonuçlara rehberlik eden bir yol haritasıdır (Blackerby, 1999, s.1).

1.4. Stratejik Yönetimin Tanımlanması

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetimle ilgili çeşitli kitaplara sahip olan Ansoff'a göre stratejik yönetim, türbülans düzeyinde hareketli ortamlara, işletmeler ve kar amacı gütmeyen kurumların gösterdiği bir tepki olarak doğmuştur (Ansoff,1984,s.25). Çevre etkenlerinin değişim hızı arttıkça işletmelerin çevreye daha duyarlı yönetim anlayışı geliştirmeleri doğal bir tepki olarak gelişti (Webby ve Connor, 1993,s.20). Bu gelişme henüz sürmektedir ve bu nedenle stratejik yönetim metodolojisi de henüz gelişmektedir denilebilir.

Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson'a göre stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya kayan bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988, s.5). Yönetim bilimi açısından başka bir araştırmacı, W.Barry ise stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder (Barry, 1986, s.10).

Stratejik yönetim, stratejik planlamayı kaynakları örgütleme, yürütme ve kontrol gibi diğer temel yönetim fonksiyonları ile bütünleştirerek örgütü müreffeh yarınlara götürür (Strategic Planning and Performance Measurement Handbook, 1998:96).

Kapsamlı bir tanımını yapmak gerekirse, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2000,s.18).

Uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt ve çevresi ile üstün bir uyum sağlayacak stratejileri formüle etme ve uygulamada kullanılan karar ve eylemler bütünü olan stratejik yönetim vasıtası ile üst düzey yöneticiler örgütün geleceğine yön verirler (Daft, 1997:217).

Stratejik yönetimi, örgütün iç kaynakları ve yetenekleri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak tanımlayabiliriz (Ergin, 1992,s.10). Bu faaliyetler; örgütün zayıf ve üstün yönleri ile, çevresel fırsatlar ve tehditlerin, rakiplerle ilişkileri de dikkate alınarak belirlenmesidir (Veliyaht, 1992,s.88).

Stratejik yönetim, örgütü değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde adapte ederek, örgütün sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim şeklidir (Yozgat ve Duran, 2001). Bu yönüyle stratejik yönetim; açık vizyon ve strateji, üst yönetimin kararlılığı ve iletişim becerisi gibi kritik öneme sahip faktörlerin belirlenmesi ve gereği gibi yerine getirilmesi ile (Coulson-Thomas, 1992,s.89) örgütlerin varlıklarını korumalarına ve gelişmelerini başarılı bir şekilde sürdürmelerine olumlu katkılarda bulunabilecek bir nitelik taşımaktadır (Şahin, 1992,s.1-2).

Stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim süreci ise özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır. Ana hatları ile ortaya konan bu süreç aslında planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol safhalarından oluşan genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımıdır. Bu safhalar uygulamada illa ki sınırlı ve sıralı olmayıp bir biri içine geçişli ve birbirini tamamlayıcıdır. Ancak sürecin iki boyutlu bir akış şeması olarak ele alınması ve süreci oluşturan aşamaların sırası strateji literatüründe genel kabul görmüştür (Dinçer, 1991,s.34).

Stratejik yönetim kavramı, genel yönetim kavramından ayrı olarak düşünülmemelidir. Çünkü stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Bununla birlikte stratejik yönetimin, üst düzey yöneticilerin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsadığı söylenebilir. Yani stratejik yönetimde üst yöneticileri önemli ve kritik bir değere sahiptir. Stratejik yönetim; uzun dönemli büyük sonuçlarla ilgili yönetim türüne bakar. Bu yönetim tipi, günlük olağan faaliyetler ile ilgili yönetim tipinden üstündür (Daniel, 1992, s.100).

Stratejik yönetim alanı birçok belirsizliği taşıdığından, yönetim fonksiyonlarına göre önceliklidir. Çünkü bu belirsizlikler çözümlenmeden başarı elde edilemeyeceği için faaliyete geçmenin bir anlamı olmayacaktır. Bu doğrultuda stratejik yönetim, çevresel belirsizliklerin oluşturduğu değişik sorun ve problemlere uyum sağlama ve değişimi yönetme olayıdır (Howe, 1993, s.3-4).

Stratejik yönetimde başarı büyük oranda üst düzey yöneticilerin vereceği etkin stratejik kararlara bağlıdır. Etkin(hızlı, doğru ve amaca yönelik) stratejik kararlar örgüt başarısını etkiler. Bununla birlikte stratejik kararların etkinliğini, karar süreci ve yöneticinin kontrolü dışında kalan çevresel fsktörler, önemli ölçüde kısıtlayabilmektedir (Dean ve Shofman, 1996,s.371-377). Bu nedenle stratejik kararlarda çevresel faktörlere ait bilgilerin kullanılması gereklidir.

Stratejik yönetim süreci genelde rasyonel ve bütünleşmiş bir planlama yaklaşımının sonucudur. Süreci oluşturan sıralı aşamalar aynı zamanda proaktif bir planlama felsefesini yansıtırlar. Bu yaklaşımın en önemli unsuru stratejik planlama ve yönetimin 3 kapsamlı olması gereğidir. Kapsamlılık ise pek çok alternatifin ele alınması, pek çok hedefin sınanması, çeşitli sonuçların maliyet ve risklerinin değerlendirilmesi, yoğun bir şekilde veri toplama, objektif bir şekilde veri analizi ve ihtimal hesaplarını da içeren detaylı planların yapılması gibi faaliyetlerle karakterize edilebilir (Frederickson and Mitchell, 1984, s.401-402). Bu bütünleştirici planlama yaklaşımının yanı sıra, problem çözmeye odaklı (reaktif) ileriki adımların önceden belirlenmediği, her adımın sonucuna göre bir sonrakinin tasarlandığı uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı; sebep-sonuç ilişkilerine pek önem vermeyen sezgi yaklaşımı; başarı veya başarısızlığını etkileyen kritik örgütsel unsurları bulmaya odaklanan

stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı ve başarılı işletmelerin takibine dayanan taklit etme yaklaşımı gibi çeşitli stratejik yönetim yaklaşımları da mevcuttur (Dinçer, 1991,s.36-38).

1.5. Stratejik Yönetimin Onemi

Günümüz yönetimi bütünüyle hızlı değişmelerin yönetimi demektir. Dünyanın yaşamakta olduğu hızlı ve sürekli değişim tüm sektörleri önemli ölçüde etkilemekte, mevcut amaç ve stratejileri, kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmakta, yeni sorunlar yumağı oluşturarak örgütleri belirsizlik ortamına sürüklemekte ve varlığını tehdit etmektedir. Bilgi birikiminin teknolojiyi geliştirmesi, gelişen teknolojinin üretim ve tüketimi beslemesi değişimin hızını artırmaktadır (Toffler, 1996,s.38; Drucker,1993,s.309). Böyle bir ortamda örgütün yaşamını devam ettirebilmesi içinde bulunduğu çevrenin şartlarını bilmesine, gereğini yerine getirmesine (Eren,1992,s.30-31), kendilerini rakiplerinden farklı kılabilmesine, daha esnek olabilmesine ve değişikliklere daha çabuk cevap vererek değişen şartlara kolay uyum sağlayabilmesine bağlıdır (Coulson-Thomas,1992,s.82).

Çevresel şartlar bilinip, ona göre davranılırsa, yani olumsuz etkilerden (tehditlerden)kaçınıp,olumlu etkilerden(fırsatlardan) zamanında yararlanırsa, örgüt bu çevre içinde kalabilir ve çevreyi karşıt olarak etkileyebilir (Huntchinson, 1992,s.14-17). Aksi halde çevre ile örgüt arasında açıklık meydana gelecek ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Dinçer,1992,s.338).

Stratejik yönetim bir anlamda çevresel karmaşayı/değişimi yönetebilmektir. Bu anlamda stratejik yönetim, geleceği beklemek yerine; geleceği karşılama, geleceğe yön verme ve geleceği yönetme anlamındadır (Bircan,1995,s.194). Bu ise değişen şartlarda örgütlerin, doğaçlama olarak hareket edebilecek şekilde yönetebilmelerini gerektirir (Baş,1996,s.24).

Stratejik yönetim açısından, değişimi doğaçlama olarak yönetmede(değişime önderlik etmede/değişim oluşturmada) pasif bir işlev olan geleceği tahmin(reaktif uygulamalar) yeterli olmayıp, aktif bir işlev olan geleceği şekillendirme/yönetme

(proaktif uygulamalar) önemlidir ve istenen de budur. Çünkü geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmanın hiçbir zaman yeterli olamayacağı bir ortamda; hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem de daha ileri hedeflere bilinçli ve sistemli yeni sıçrayışlar yapabilmek geleceği yönetmekle mümkündür (Marşap,1995,s.484).

Geleceği yönetme açısından örgütler üç gruba ayrılabilir. Birinci gruptaki örgütler, duvara çarpmışlardır, Çaresizdirler, hasarlı ve yaralı bir durumdadırlar. İkinci gruptakiler, yüksek hızla yol almaktadırlar ama farları hızla onlara yaklaşan bir şeyi aydınlatmaktadır. Üçüncü gruptaki örgütler ise, güneşli bir günde arabayla gezintiye çıkmışlardır. Görünürde hiçbir engel yoktur ve şöyle düşünürler:"Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!" (Türkmen, 1995,s.1203). Rakiplere duvar örebilmek, onlardan üstün olmaya, onları pasifize etmeye bağlıdır. Bu nedenle rakipleri pasifize etmek, üzerinde odaklanılan öncelikli stratejik seçenek durumuna gelmiştir (Eleren ve Kurt, 2001,s.1).

Yeni gelecek on yıllarda, sosyal, teknolojik ve çevre değişimleri, işletmelerin uluslarası kimlik kazanmaları, tabii kaynakların hızla azalması ve pahalılaşması, işletmelerin çevresini her zamankinden daha karmaşık yapacaktır. Bu karmaşık ve değişken çevrede işletmeler gelecekleriyle ilgili kararları nasıl alacaklardır? Kullanılacak işlemler dizisinin adı stratejik yönetimdir. Özet olarak stratejik yönetim, işletmenin gelecek istikametiyle ilgili kararlar vermekle ve bu kararların uygulanmasıyla ilgilenir (Byars, 1987,s.6).

Stratejik yönetim günümüz işletmelerinde başarıyla yönetimin en önemli unsurlarından biridir. İyi uygulandığı taktirde firmayı mutlaka başarıya götürecektir. Bunun için öncelikle özellikleri iyi bir şekilde anlaşılmalı, stratejik yönetimi oluşturan öğeler iyi bir şekilde etüt edilip incelendikten sonra bu öğeleri işletme içinde sağlamaya çalışılmalıdır. Stratejik yönetim işletmenin her seviyesinde o seviyeye uygun bir şekilde uygulandığı zaman daha başarılı olacaktır. Zaten görüleceği gibi her seviyedeki unsurlar bir üst seviyenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Hepsinin birleşimi işletmenin ana hedefini yani misyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır. Son olarak stratejik yönetimin bir süreç olarak görülüp değerlendirilmesi gerekmektedir. Her süreç gibi planlama, uygulama kontrol ve önlem alma faaliyetleri stratejik yönetim içinde geçerlidir. Eğer bu sürecin tek bir

adımı bile atlanırsa sürecin başarıya ulaşma ihtimali azalacaktır. Stratejik yönetim işletmeleri 21. yüzyıla taşıyacak önemli araçların başında gelmektedir

2.YETENEK, TEMEL YETENEK VE KAVRAMLAR

2.1. Yetenekler ve Temel Yeteneklerin Gelişim Süreci

1990'lı yılların başında, organizasyonların çoğu, kendi iç ve dış ilişkilerindeki modern sistemler ile geleneksel sistemleri birbirinden ayırarak bunları yeniden dizayn etmeye öncelik verdiler. Boam ve Sparrow (1992), bir organizasyonun müşterilerinin gerçek ihtiyaçlarına yanıt verebilmek ve çevresine uyum sağlayabilmek için yönetimlerinin revize edilmesinin ne kadar zor olduğunu belirtmişlerdir. Başarıya ulaşabilmek için organizasyonun gerçek kapasitesine odaklanması gerekir. Bu dönüşüm sürecinde, organizasyondaki çalışanlar üzerinde belirgin bir baskı oluşur. Bazen mevcut olan değerleri yıkmak gerekir. Yıkılan değerler, ürün ya da hizmet dağıtımını geliştirmeye, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya, yaratıcılığa ve yeniliğe dönüşür (Godbout, 2000, s.77). Son yıllarda kabul gören bu anlayış, yetenek ve temel yetenek kavramının sınırlarının belirlenmesini kolaylaştırmıştır (Grant, 1995; Hamel and Prahalad,1994).

Yetenekler, bir işletmenin değer yaratabilme becerisidir. Yetenekler olmaksızın kaynakları harekete geçirebilmek ve değerlerinden söz etmek mümkün değildir. Örneğin General Motors en iyi ve büyük fabrikalar, en ileri teknolojiler, en güçlü marka, en büyük Pazar payı, en büyük işgücü ve en kapsamlı dağıtım ağıyla sahip olduğu kaynaklar açısından dünyadaki herhangi bir otomobil üreticisinden daha güçlüdür. Ancak japon firmalar (Honda ve Toyota) çok az daha güçlü kaynaklarla işe başlamalarına rağmen sahip oldukları yeteneklerle GM'nin güçlü pozisyonunu sarsmışlardır. Japon firmalar, düşük maliyet, kalite iyileştirme ve mamül geliştirme konularındaki yeteneklerini kullanarak global pazarlarda önemli atılımlar gerçekleştirmişlerdir (Miller, 1998, s.121). Japon firmalar rekabet stratejilerini kaynaklarla sınırlandırmış olsalardı, belki de dünya otomobil endüstrisindeki bu büyük sıçramayı gerçekleştiremeyeceklerdi. Bu nedenle yetenekleri rekabetin çok önemli itici güçleri olarak kabul etmek gerekir. Çünkü bir işletmenin müşterilere farklı bir şeyler sunabilmesi ve rakiplerine oranla daha üstün değerler yaratabilmesi kaynaklardan çok yeteneklerine bağlıdır.

"Yetenek", terimi genellikle yönetim literatüründe kullanıldığı gibi, rekabet avantajı sağlayan rakiplerle karşılaştırıldığında bir veya daha çok alanda firmanın sahip olduğu tecrübe ve mükemmelliği ifade eder. Muhtemelen en çok kullanılan terim, Prahalad ve Hamel tarafından popüler yapılan "temel yetenek" terimidir (Carolis, 2003,s.28).

Son yirmi yılda birçok makalede görülen"kaynaklar rekabet avantajı sağlar" terimi son derece farklı kullanılmıştır. Kaynak temelli yaklaşım Porter'in ortaya attığı ve Ürün-Pazar pozisyonlarını temel alan, şirketin rekabet avantajının endüstrideki yapılanma ile sağlayacağını öneren yaklaşımın tersi olan ve şirketin benzersiz kaynaklarıyla rekabet avantajı sağlayacağını öne süren teoridir. Özellikle 1990'ların başından itibaren küreselleşme ile ağırlaşan "global Pazar" şartlarına işletmenin temel yeteneklerini ön plana çıkararak uyum sağlamaya çalışan işletmeler bu yolu seçme şansına sahip olmuşlardır (Probst, 1996, p.241).

Prahalad ve Hamel Harward business Review'in (1990) sayısında bir dönüm noktası sayılan makalelerinde "temel yetenek" deyimini literatüre sunmuşlardır. Onlar temel yeteneği beceri ve teknolojilerin entegre olmuş bir karışımı olarak tanımlamışlardır. Böylece yöneticiler işletmeyi farklı ürün ve piyasalarda rekabet etmesini sağlayabilecek rekabet açısından önemli yeteneklerin toplamı olarak düşünebilirler (Lee, 1999,s.2). Yazarlara göre, işletmelerin çoğu rekabet avantajını fiyat/performans dengesine bağlarken uzun vadede rekabet, rakipten daha az maliyetle, daha hızlı üretimden çok, temel yeteneklerin keşfi ile beklentilerin dışında ürünler üretmeyi de gerektiriyor. Yönetimin şirket çapında teknoloji ve üretim yöntemlerini yeteneğe çevirip, işletmelerin bu güçlenmiş şartlar altında değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamaları amaçlanıyor.

Hamel ve Prahalad geleceğin pazarlarında oransız bir kar payı elde etmek isteyen firmaların gelecekte müşteri değerine oransız bir katkı yapabilecek yetenekleri oluşturmak ve gelecek için hangi temel yetenekleri inşa etmesi gerektiğini daha bugünden iyi bilmek zorunda olduklarını söylemektedirler (Hamel ve Prahalad, 1996, s.255).

Bu noktada organizasyonun güçlü ile zayıf tarafları izlenecek stratejinin temelini oluşturur. Şirketler temel stratejik yaklaşımlarla birlikte temel yetenekleri birleştirmeye odaklanmalıdır. Bunun için ilk olarak kendi bilgilerini geliştirmeye yardım eden analizleri uygulamalı ve rakiplerin yaptıklarının farkına varmalıdırlar. Firmalar kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için kendilerine güç veren çeşitli kaynaklara sahiptirler. Bu kaynaklar, belirli yani fiziksel, finansal ve belirsiz kaynaklardır. Firmaların fiziksel ve finansal kaynakları ile ilgili olarak oluşan bir fikir birliği vardır fakat belirsiz kaynaklarla ilgili olarak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Belirsiz kaynaklara örnek olarak insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, tanınmışlık ve organizasyonel varlıklar olarak ayıran çalışmalar bulunmaktadır (Grant,1991,s.119).

Yine bazı çalışmalara göre ise belirsiz kaynaklar varlıklar ve yetenekler olarak sınıflandırmıştır (Hall,1993). Bu çalışmaya göre belirsiz örgütsel varlıklar, örneğin patentler gibi düzenleyici ve tanınmışlık gibi pozisyona bağlı yapabilme yeteneklerini kapsarken; belirsiz örgütsel beceri veya yetenekler olarak da daha çok fonksiyonel yetenekleri, kültürel ve örgütsel yetenekleri de kapsayacak şekilde işletmenin bir şeyi yapabilme yetenekleriyle ilgilidir. Başka bir deyişle, belirsiz varlıklar insanlardan bağımsız olarak tanımlanırken, belirli yetenekler insanlara bağlıdır (Andersen and Kheam, 1998, s.164).

Aynı zamanda, bazı çalışmalarda da deneyimler, tanınmışlık ve iyi niyet olarak ya da örgütsel alışkanlıklar ve beceriler olarak da sınıflandırmalar yapılmıştır (Andersen and Kheam, 1998, s.164). Ancak kaynaklar, beceriler ve yetenekler arasındaki çizgiler açık olarak belirlenmemesine rağmen yetenekler işletmenin insan kaynaklarının bilgiyi geliştirebilme, kullanabilme ve değiştirebilme yeteneğine bağlı olarak işletme kaynaklarını yaratan kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama dahilindeki bilgi tabanlı yetenekler görünmez kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (Andersen and Kheam, 1998, s.165).

Kaynak tabanlı teoriler içsel kaynakların sürdürebilir bir rekabetçi avantaj için önemine vurgu yapmaktadırlar. Böyle bir bakış açısı işletme performansının, yöneticilerin örgütlerini kaynakları çerçevesinde en iyi şekilde yapılandırmalarının

bir sonucu olduğunu ileri sürmektedirler (King and Zeithaml, 2001). Çoğu araştırma sonuçlarına göre; şayet sahip olunan kaynaklar, değerli, gerçek, taklit edilemez ve ikame edilemez olduğu takdirde işletmeler sürdürülebilir bir rekabetçi avantaja sahip olacaklardır (Teece et al, 1997; Einsenhardt and Martin, 2000; King and Zeithaml, 2001).

Günümüzün piyasa trendlerini önceden görmeye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına çok hızlı cevap vermeye dayanan dinamik iş ortamında, bir işletmenin başarılı olması için, ana iş süreçleri ile kendisini müşterilerin gözünde rakiplerinden ayırt eden taklit edilmesi zor stratejik yetenekleri ile bir bütün haline getirmesine bağlıdır (Stalk et all;2000,s.182).

Yetenekler, firmanın kendi rekabet avantajlarını kullanabilme becerileriyle ilgilidir. Yani yeni üretim fonksiyonları yaratmak gibi organizasyonun etkinliğini sürekli olarak geliştirmek için yönetsel kapasiteyle ilişkili elde edilmiş dinamik alışkanlıklarla ilgilidir. Yetenekler, işletmelerin nasıl girişimde bulunacağı, örgütün içine işlemiş ve davranış şekilleriyle, biçimsel olmayan haberleşme ve şahsi ilişkilerle birleşmiş olan süreçler, prosedürler ve sistemlerde nasıl değişiklik yapılacağı ile ilgili dile getirilmesine gerek olmayan bilgilerin toplamını ortaya koyar (Moingeon et al., 1998, s.298).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, firmaların iç yetenekleri ile değişen dış koşullar arasındaki dinamik etkileşimi ortaya çıkarmaktadır. Başarılı firmalar fiziksel kaynaklarında (hammadde, tesis ve teçhizat gibi belirgin unsurlar) ve insan kaynaklarında (finansal, yönetsel veya teknik bilgi ve beceriler gibi belirgin olmayan unsurlar) uzmanlaşarak bu alanda kuvvetli bir taban yaratmaktadırlar. Firmaların bu çalışmaları esnasında neler yaptıkları"faaliyetler", neler bildikleri ise" yetenekler" olarak adlandırılmaktadır (Davies and Brady, 2000, s.933).

Bu tanımlamalarda da görüldüğü gibi kavramsal olarak henüz tam bir birlik sağlanmasa da eskiden beri yapılagelen çalışmalar ışığında örgütsel yetenekler, girdi

akışını etkileyen ve örgütün yönetimine özel tipte bir çıktı elde etmek için bir dizi karar alternatifleri sunan yüksek düzeyde alışılagelmiş usullerdir (Winter, 2000).

Literatür incelendiğinde temel yetenek veya yetenek kavramı yerine veya onlara ilave olarak birçok kavramın kullanıldığını göstermektedir. Ozellikle yetenek-temelli literatürdeki güçlüklerden birisi, bu alanda çalışan yazarların fikirlerini ifade etmek için son derece farklı terimler kullanılmalarıdır. Benzer terimler, güçlü yönler, beceriler, yetenekler, kabiliyetler, örgütsel bilgi, görünmeyen değerler değişik yazarlar tarafından birbiri yerine kullanılmaktadır. Kenneth Andrews " ayırdedici yetenek" ifadesini, bir organizasyonun sadece ne yaptığı için değil, neyi özellikle iyi yaptığı konusunda kullanmaktadır (Andrews, 1971,1980). En yaygın kullanılan terimler; kaynaklar, stratejik değerler, yetenekler, temel yetenekler, kabiliyetler, temel kabiliyetler. Tablo 2.1'de bu terimleri ve bunları kullanan değişik yazarları özetlemektedir (Carolis, 2003, s.29).

Tablo2.1.Yönetim literatüründe Yetenek Tanımlanması Ile İlgili Görüşler

Yazarlar	Kaynaklar	Stratejik Değerler	Yetenekler	Temel Yetenekler	Kabiliyetler	Temel Kabiliyetler
Selznick (1957)			(Ayrıcalıklı) organizasyon-un rekabette rakipleriyle karşılaştırıldığında iyi yap-tıkları şeylerdir			
Andrews (1971)			(Ayrıcalıklı) organizasyo-nun rekabette rakipleriyle karşılaştırıldığında özellik-le iyi yaptıkları şeylerin setidir			
Snow-Hrebiniak-(1980)			(Ayrıcalıklı)" ...toplam özel aktivitelerde diğer organi-zasyonlardan daha iyi yapmak..."(s.317)			
Wernerfelt(1984)	"firmanın güçlü ve zayıf olabileceği her şey ola-bilir(s.172)					
Dierick ve Cool(1989)		"Kritik veya st-ratejik değerler stokludur bunlar satın alınamaz taklit edilemez ve yerine konulamaz(s. 1507)				
Prahalad ve Hamel(1990)				"...organizasy onda kollektif öğren-me, çeşitlive çok yönlü üre-tim becerileri ve bütünlüğünün nasıl koordine edileceği "(s.82)		
Barney(1991)	"..Bütün değerler,					

	kabiliyetler, organizasyonel süreçler , firma nitelikleri, danışmanlık, bilgi vd. firma tarafından kontrol edilen, etkili ve etkin firmaya uygun stratejiler."(s.119)					
Grant(1991)	"...ürü n süreçlerinin içerisindeki girdiler, kendine ait birkaç kaynağın verimliliği."(s.11 9)				"...benzer birtakım görevlerin yerine getirilebilmesi için firmanın temel rekabet avantajı kaynağı."	
Leonard-Barton(1992)						"...Bir rekabet avantajı sağlayan ayrıştırılmış bilgi seti,...içerisind eki (1)bilgi ve beceriler (2)teknik(3)yö netim sistemleri(4)d eğerler
Amit and Schoemaker(199 3)	"...firma tarafından kontrol edilen veya sahip olunan bütün faktörlerin birikimi"(s..35)	"...taklidi zor olan ve markası, nadir, uygun, zelleştirilmiş kaynaklarki irmanın rekabet avantajının enönemli unsurudur"(s. 36)			"...bir firmanın kaynaklarla birleştirilmiş yetenekleri. organizasyonel süreçlerde kullanılan etkili ve arzulanan amaç"(s.35)	
Handerson and Cockburn(1994)			"...rekabet yeteneği veya local kabiliyetler ve bilgi, kökten günlük problem çözücü"(s.65)			
Handerson and Cockburn(1994)			"...yetene k mimarisi veya kabiliyeti, rekabet yetenekleri olarak kullanılır"(s.65)			
Teece et al.(19979	"... firmanın özelleşmiş değerleri ki taklidi mümkün değil"(s.516)		(orgazizasyonel rutinler yetenekler)"	"...bir firmanın temel gibi işini kökte tanımlamak... bir firmanın (ve onun rakipleri)ürün ve hizmetlerinin sınıflandırılm asını sağlar"(s.516)		Dinamik kabiliyetler..." firman beceri tamamlaması, inşaasıve tanımlanamay an içsel ve dışsal rakiplerin, hızlı çevresel değişimlerin bilinmesi"(s.5 16)
Barney(2001)	"...görüne ve görünmeyen değerler bir firmanın strateji uygulamaları ve seçimi için kullanılan kaynaklardır"(s.5 4)					

Bu tablo yetenek kavramının doğası itibariyle ilk kullanımlarının bir ölçüde genel olduğunu göstermektedir. Bu terim firmanın bir şeyleri "nasıl" daha iyi yaptığını açıklayan daha zengin bir kavrama dönüşmüştür. Tablo ayrıca aynı terimlerin farklı fikirleri ifade etmek için kullanıldığını da göstermektedir.

Yetenek terimini, Handerson ve Cockburn (1994) ve Leonard ve Burton (1992) kabiliyetlerden farklı anlamda kullanmaktadırlar. Yine " İşletmede toplu öğrenmenin" önemini vurgulamak isteyen bazı yazarlar dinamik öğrenme süreçlerinin gerçekleştiğini daha iyi açıklayabilmek için "yetenek" yada "temel yetenek" tabirlerini tercih etmişlerdir. Bütün bu ifadelerde ortak nokta, bunların her işletmeye özgü kabiliyetler ve bilgi ve davranış biçimlerinin tanımlamakta kullanılmasıdır. Bunlar da organizasyonun avantaj kaynakları olarak ortaya çıkmasıdır (Lee, 1999,s.2).

2.2. Yetenekler ve Temel Yetenekleri Oluşturma Şekilleri

Yetenekler ile ilgili literatür incelendiğinde, organizasyonel yetenekler farklı oluşturulma ve farklı organizasyonel seviyelerde değerlendirilmiştir. Örneğin Stalk ve arkadaşlarına göre müşteri odaklılık bir belirleyici faktördür ve bir yetenek, ancak müşteri ile başlayıp onunla bittiğinde stratejik hale gelmekte olduğunu belirtmektedirler (Stalk ve ark.,2000, s.183).

Yeteneklerin, fiziksel kaynakların aksine dinamik ve sürekli geliştirilebilen özellikleri, sınırsız bir potansiyele sahip olduklarını göstermektedir. Çünkü yetenekler, fiziksel kaynaklar gibi kullanıldıkça azalmaz tersine kullanıldığı zaman yayılan, örgüt üyeleri arasında paylaşıldığında değeri artan, bilgiye dayalı olgulardır (Lado and Zhang, 1998, s.4). Bu nedenle yetenekler ve örgütsel öğrenme arasında dinamik bir ilişkinin olduğunu iddia etmek yanlış değildir. Yetenekler sürekli bir öğrenme süreci ile dinamik bir özellik kazanarak stratejik değerler dönüşebilir. Örgütsel öğrenme süreci, bir işletmenin farklı konulardaki yönetsel, fonksiyonel ve kültüre dayalı yeteneklerini bütünleştirerek, rekabet avantajına dönüşmesini sağlar.

Yönetsel Yetenekler, rekabet avantajını elde etmede yaşamsal bir öneme sahiptir. Değişimi yönetme, farklı faaliyetleri, beceri ve yetenekleri ortak bir strateji etrafında organize etme ve yönetme, vizyon yaratma ve vizyonu paylaşmadaki beceriler yönetsel yeteneklerle ilgilidir (Hitt, 1999, s.22).

Fonksiyonel Yetenekler, bir işletmede satın almadan pazarlamaya, insan kaynaklarından araştırma- geliştirmeye kadar değer zinciri içinde yer alan faaliyetleri, çalışanların bilgi ve becerilerini kapsar (Michalisin, 1997, s.364).

- Mc Donalds'ın ürün geliştirme, Pazar araştırması, insan kaynakları ve üretim yönetimindeki etkililiği,
- Gillette'nin sensor traş bıçağı ile taklit edilmesi çok güç ürün geliştirme yeteneği,
- Nike'in spor ayakkabı tabanı tasarımındaki ustalığı,
- Philip Moris'in pazarlama yeteneği, fonksiyonel yeteneklere verilebilecek çarpıcı örnekler arasında yer almaktadır.

Kültüre dayalı yetenekler, bir işletmenin temel yeteneklerini güçlendirebilen değerlerin bütünüdür. Yöneticilerin ve çalışanların inanç, tutum ve alışkanlıklarına ve değerlerine dayalıdır (Grant,1991,s.124). Kültüre dayalı yetenekler bir organizasyonda müşteri odaklılığı, değişim yönetimini, yeniliği, ekip çalışmasını ve katılımı destekleyebildiği ölçüde rekabet avantajına dönüşebilecek değerlerin yaratılması sözkonusu olabilir.

Bu doğrultuda rekabet avantajının sürekliliğinin sağlanmasında en önemli rollerden birini örgüt kültürü rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel yeteneklerin açığa çıkmasını ve gelişmesini sağlar. Bir başka deyişle yenilikçi kültürler sürekli öğrenme yoluyla yeteneklere dinamik olma özelliği kazandırır. Çünkü yetenekler, değişen koşullara uyarlanabilen bir dinamizme sahip olması halinde stratejik değerler olarak kabul edilebilir. Yeniliğe ve değişime açık, yeni anlayışlar ve beceriler kazanmaya, geliştirmeye elverişli bir örgüt kültürü, yeteneklerin sürekli bir rekabet avantajına dönüşmesini sağlayabilir.

Yine bu konu ile ilgili olarak Chandler, firmaların hiyerarşi kademelerinin stratejik ve fonksiyonel seviyelerine yerleşmiş faaliyetlerin ve insan kabiliyetlerinin bütününü kapsayan organizasyonel yeteneklerin firmalardaki büyüme ve rekabetçi

gücün sürekliliği için gereken içsel dinamikleri nasıl sağlayacağını açıklayan kavramsal bir model önermiştir (Davies and Brady,2000, s.935).

Chander, bir firmanın pazar payını artırmak için stratejik ve fonksiyonel seviyedeki yeteneklerini geliştirerek mücadele ettiğini söylemektedir. Daha sonra bu ayırıma Davies ve Brady (2000) proje seviyesindeki yetenekleri de dahil etmişlerdir. Bunlar;

2.2.1. Stratejik Seviyede Olan Yetenekler

Stalk ve arkadaşlarına göre, yetenek, stratejik açıdan anlaşılan bir iş süreçleri kümesidir. Her şirketin müşteriye değer sunan iş süreçleri vardır. Ama çok az işletme bunları birincil strateji hedefi olarak düşünür. Oysa yeteneklerini rekabet güçlerinin temeli olarak kabul eden işletmeler ana iş süreçlerini belirler, bunları merkezi olarak yönetir, onlara büyük yatırımlar yaparlar ve uzun vadeli bir getiriyi beklerler (Stalk ve ark., 2000, s.183). Yine düşünürlere göre firmaların rekabet başarısı, firmanın anahtar süreçlerini müşteriye sürekli daha üstün değer sağlayan stratejik yeteneklere dönüştürmesine bağlıdır. Şirketler bu yetenekleri stratejik iş birimlerini ve fonksiyonları kapsayan ve aşan bir destek alt yapısına stratejik yatırımlar yaparak oluştururlar.

Stratejik yetenekler, bir firmanın büyüyen pazarlara daha çabuk girebilme ve gücü azalan pazarlardan rakiplerinden daha hızlı ve etkili olarak çıkabilme kabiliyetine dayanır. Bir firma Pazar payını artırabilmek için stratejik seviyedeki yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaç duyar. Burada tepe yönetiminin görevi, içsel operasyonları etkili olarak izleyerek ve stratejileri değişen teknoloji ve Pazar ortamına göre ayarlayarak esneklik yaratmaktır (Davies and Brady, 2000, s.936).

Davies ve Brady (2000)'e göre bir işletmenin stratejik öneme sahip olan yetenekleri işletmenin organizasyonu içerisinde merkezi bir yerdedir ve bu yetenekler işletmenin operasyonel bölümleri, projeler ve fonksiyonel organizasyonlar arasında dağıtılmıştır. İşletmenin operasyonel bölümlerinin ve tepe yönetimi ile

işletmenin geleceğinin yönlendirilmesinden sorumlu olan stratejik yönetim arasında çok önemli farklar vardır (Davies and Brady, 2000, s.939).

2.2.2. Fonksiyonel Seviyede olan Yetenekler

Stratejik yetenekleri geliştirmek bir firmanın Pazar payını ve rekabet gücünü arttırması açısından önemlidir ancak fonksiyonel seviyedeki yeteneklerin de geliştirilmesi ihtiyacı gerekir. Stalk ve arkadaşlarına göre, işletmenin sadece stratejik iş birimlerine değil fonksiyonlarını da kapsayan destek alt yapısına yatırım yapmak gereklidir (Stalk ve ark.., 2000, s.182). Yazarlara göre yetenek zincirinin bütün yetenekleri örgüt içinde bulunamaz. Bu durumda yetenekler örgüt içinde her yerde ve hiçbir yerde olduğu için ve herkesin işinin küçük bir parçasından oluştuğu için bunları hiçbir yönetici tek başına kontrol edemez. Onu yerine yeteneklere dayalı olarak geliştirilecek stratejilerde işletme içinde varolan yetenekler için fonksiyonel yöneticiler arasında çok sıkı bir koordinasyonu ve gerek iç gerek dış yetenekler için üst yönetimin liderliği gerektirir.

Fuchs ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada fonksiyonel seviyedeki yetenekleri kaynaklar, örgüt ve kültür ile birlikte işletmenin icracı yetenekleri olarak tanımlamışlardır. Bu sınıflandırma dahilindeki fonksiyonel örgütsel yetenekler kaynaklardan hem yararlanmakta ve aynı zamanda kaynakları zenginleştirmektedir. Bu yetenekler üretim ve süreç mühendisliği, üretim, pazarlama ve geliştirme ve girişimcilik ve risk yönetimi girmektedir (Fuchs et al., 2000).

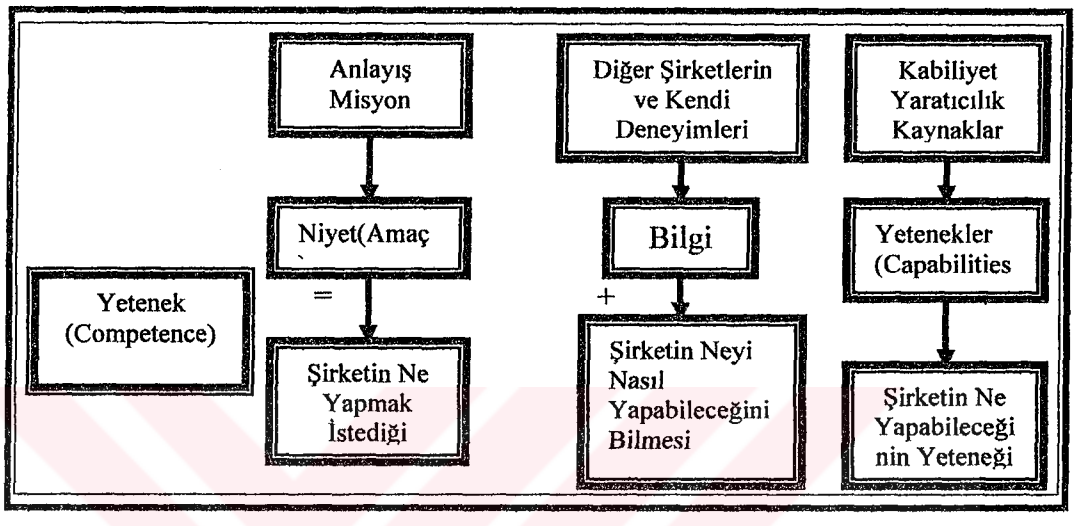
İşletme içinde var olan ve işletme fonksiyonları arasında yer alan örgütsel yetenekler, işletmenin fonksiyonlarıyla paralellik arz eder. Bunlar; pazarlama ve satış yeteneği, ürün/hizmet yeteneği gibi temel, teknik yetenekler, bilgi sistemleri ve insan kaynakları gibi destek yeteneklerdir. Bu sınıflandırma Celuch et all.,(2002) yapmış oldukları sınıflandırma da işletme fonksiyonlarının ortaya koyduğu doğal ayrımla örtüşmektedir.

Bu çalışmada içsel yetenekler olan fonksiyonel temel ve destek yetenekler sınıflandırılırken Porter'in değer zinciri analizi de dikkate alınmıştır. Bir işletmenin süreçleri içinde katma değer yaratan zincir Porter tarafından iç lojistik (hammadde alımı ve depolama), işlemler (hammaddenin ürüne çevrilmesi), dış lojistik (depolama, dağıtım), pazarlama ve satış ile servis olarak sıralanmıştır. Değer zinciri yaratan bu temel faaliyetlere teknoloji geliştirme, tedarik insan kaynakları yönetimi ve genel yönetim, muhasebe, finansman ve stratejik planlamadan oluşan firma alt yapısı gibi destek faaliyetleri ilave edilmiştir (Eren, 2002, s.183). İşletmelerin hammaddeye katma değer ilave ederek kar sağlayabilmeleri için yerine getirmeleri gereken faaliyetler yukarıda belirtilen şekilde sıralanınca, sahip olmaları ve geliştirilmeleri gereken örgütsel yeteneklerinin boyutlarının sınıflandırılmasının da değer zinciri faaliyetleriyle paralellik göstermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışmamızda içsel fonksiyonel yetenekler ile ilgili olarak temel yetenekler kavramı kullanılacaktır ve bu konu ile ilgili olarak açıklamalar yapılacaktır.

2.3. Temel Yetenek Kavramının Tanımı Ile ilgili Görüşler

Temel yetenek ve kaynaklardan yararlanma stratejileri üzerindeki düşüncüler 20 yıllık bir süreci incelemekle açıklık kazanacaktır. 1974'de Rumelt o zamana kadar yüksek başarı ve çıktılar veren iki önemli stratejiden bahsetmiştir. Bunlar dikey birleşme ve geniş ürün dizileridir. Bu tarihten sonra ise büyük şirketlerin küçük şirketlere ayrılma stratejileri görülmüş ve küçülmeye gidilmiştir. "En büyüğü en iyidir" zihniyeti yerine "Küçüğü iyidir" zihniyeti gelmiştir. 1960 ve 1970'lerde birden çok alanda faaliyet gösteren büyük işletmelerin çöküşü, finansal teorisyenleri belli alanlara odaklanan işletme anlayışına yöneltmiştir. Bundan sonra işletmeler ürün dizilerini daraltmış ve bir kaç ana ürün üzerine odaklanmışlardır. Bu da değişik risklere yol açmıştır. İşte temel yetenek alanı işletmenin hayatta kalabilmesi için gerekli olan temel, anahtar ve kritik faaliyetleri tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Quin and Hilmer et.all, 1994, s.2-5).

Temel yetenek kavramı şirketlerde; niyet(amaç), bilgi ve yetenekleri(nitelik) kontrol eden üç elementten oluşur.Şekil 2.1'de bu üç elementin nasıl oluştuğu görülmektedir (Bueno et all, 1997, s.66).



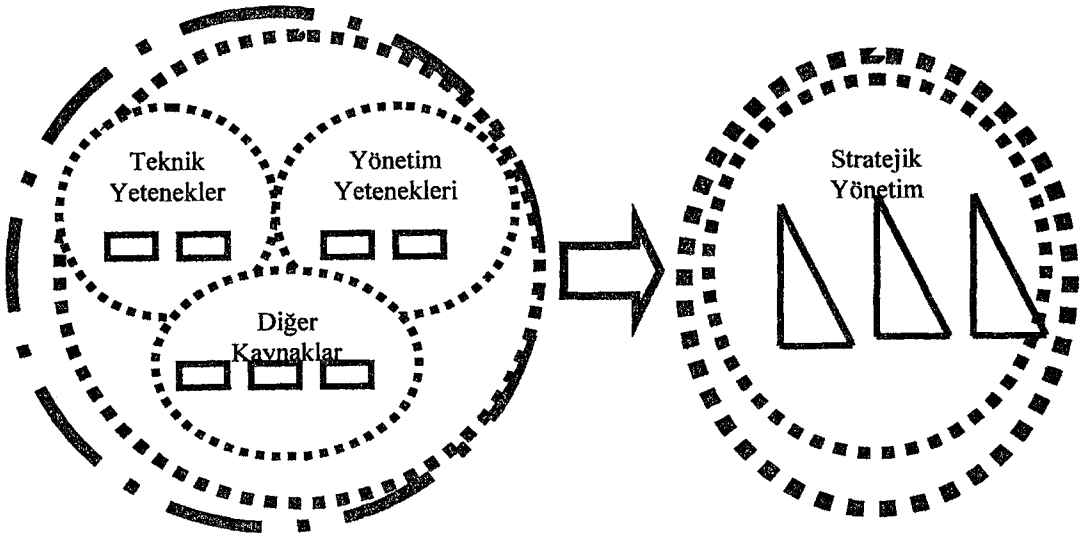
Şekil 2.1. Temel Yeteneğin Orijini

Kaynak:Bueno et al, 1997, s.66)

Niyet (amaç): Şirketin ne yapmak istediği ile ilgilidir. Yöneticiler, işletmelerini göz önünde bulundurarak, şirket yönetiminin ileriye dönük düşüncelerinin ve anlayışının ne olması gerektiğini anlamaya çalışırlar. Bu şirketin, kendi çevresinde ve içinde oynadığı ya da oynamak istediği roller açık ve anlaşılır olmalıdır. Bilgi, şirketin neyi nasıl yapacağını bilmesiyle ilgilidir. Bilgi, şirketin hem kendi hem de rakiplerinden gelen birikimler sayesinde oluşur. Bilginin saklanarak korunması, geliştirilmesi ve en iyi şekilde kullanılması, rekabet pozisyonu sağlamak ya da geliştirmek için organizasyonun görevidir. Yetenekler ise, şirketin ne yapabileceği ile ilgilidir. Bu, organizasyonun sahip olduğu eğilimlerin, profesyonel becerilerin ve yeteneklerinin ne olduğunun göstergesidir. Yeteneklerin, ürünlerde başka şekillerde ortaya çıkması, şirkette var olan prosesin modernleşmesine imkan sağlar (Bueno et all, 1997, s.67).

Sonuç olarak organizasyonun amacı, niteliklerinin tekrardan üretilmesine, yeteneklerin tekrardan canlandırılmasına ve verimliliğin artışına odaklanmak olmalıdır. Amaç(niyet) ve bilgiyle birlikte, şirketler stratejilerini tamamlamak için ideal şartları yaratmalıdır. İdeal şartların oluşturularak yeteneklerin en uygun şekilde kullanımı faaliyetlerin çeşitlendirilmesine imkan sağlar. Yeteneklerin artması ürün çeşitlerinin artmasını sağlar çünkü, şirketin amacı en iyi ve en orijinal ürünü yapmaktır. Ürün çeşitliliği oldukça zorlu, riskli ve karmaşık bir stratejidir. Bunun nedeni ise, var olan geleneksel şirketlerin dışında faaliyet gösteren işletmelerdir. Şirketler için gerekli olan yaptıklarının tamamen farkına varmak, yeni Pazar fırsatlarına öncülük edecek olan yeni yetenekleri geliştirme yollarını bularak stratejik olarak doğru düşünmektir (Bueno et al, 1997, s.68).

Müşteriler için kar ya da değer sağlayan, kişisel olan yetenekler ile temel yetenekler şirketlerin yetenek portföylerini meydana getirir. Müşteriler için oluşan bu farklılıkların temelinde, şirketin pazar içerisindeki liderliği rakiplerinden ayırt edici özellik olarak görülür. Stratejik yönetimi sağlayabilmek için, temel yetenekler etkin kılınmalı,kullanılmalı,eksiklikler tamamlanmalıdır. Bununla birlikte standartizasyonun sağlanabilmesi için şirketin kaynakları ve temel yeteneklerinin sürekliliği de sağlanmalıdır. Şekil 2.2'de, teknik yeteneklerin, yönetim yeteneklerinin ve diğer kaynakların temel yeteneklere dönüşümü görülmektedir (Gaynor, 1996, s.22).



Şekil.2.2.Yeteneklerin ve Kaynakların Temel Yeteneklere Dönüşümü

Kaynak:Gaynor,1996, s.22

Şirketlerin pazar içindeki kimliği oluşurken; kendi görüntüsü, pazar görüntüsü ve toplum görüntüsü başta olmak üzere, belirgin ürünler, servisler ya da örgüt içinden gelen bilgiler etkin olur. Bunlar önemlidir fakat yeteneklerin, özel becerilerin, teknolojilerin ve kabiliyetlerin birleştirilmesinden oluşan şirket portföyü; stratejik amaçların ve temel yeteneklerin merkezini oluşturur. Bunlar, şirketlerin somut kaynakları arasında görünmezler. Şirketin piyasada farklı rekabete dayalı avantajlar sunabilmesi, her zaman temel yetenek değildir. Zamanla gereksiz olabilirler ya da şirketin bulunduğu endüstride önemli olarak görülmeyebilir. Bu özellikler kullanıldıkça daha etkili olabilirler fakat eskimezler (Gaynor, 1996, s.21).

Örgütsel bilgi ve temel yetenekler arasındaki ilişki vardır çünkü temel yetenekler örgütsel bilginin içerisinde yerleşmiştir, zamanla ortaya çıkmış kolaylıkla taklit edilemeyen (Leonard-Burton,1995; Prahalad and Hamel,1990) ve rekabet avantajı sağlayan unsurlardır.

Temel yetenekler, organizasyon öğrendiği, öğrendiğini yeteneklerde uyguladığı ve bu yetenekleri ürün-pazar stratejilerinde kullandığı için örgütün bilgi birikimini ifade eder. Yetenekler, tipik bir şekilde bir organizasyonun içerisine yerleşmiştir ki farklı yetenekler bohçasını kazanabilmek sermaye, insan, yönetimsel vizyon gibi kaynaklara önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirir (Carolis, 2002, s.28). Bu özellikle pazara uyum, dağıtma, erişim ve doğal kaynaklara sahip olma temeline dayalı rekabet eden firmalarla karşılaştırıldığında, teknolojiye dayalı, teknolojik avantaj temelinde rekabet eden firmalar için doğrudur. Bu firmalarda teknolojik yeteneklerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi sürekli yeniliği gerekli kılar.

Firma davranışlarıyla ilgili bir çok yaklaşım mesela kaynak temelli görüş (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), dinamik kabiliyetler (Teece, Pisano and Shuen, 1997) ve bilgi temelli görüş (Kogut,Zarder, 1992), firma yeteneklerinin mevcut bilgi birikimi (De carolis and Deeds,1999; Dierick and Cool, 1989; Lev and Seugionnis,1999) olup zamanla oluşturulduğunu, rakiplerce kopyalanmanın zor olduğunu ve rekabet avantajı kaynaği(Barney,1991; Diericky ve Cool, 1989; Reed ve Defiliggi, 1990; Wernerfelt, 1984) olduğunu iddia etmektedirler. Aynı konudaki

araştırmalar temel yeteneklerin temel sertlikler haline gelebileceğini ileri sürmektedir.

Leonard ve Barton (1995)'a göre temel sertlikler temel yeteneklerin karşıtıdır, bunlar zayıflığa dönüşmüş üstünlüklerdir. Teknolojik bir yetenek, eğer firmanın belirli bir yörüngedeki bilginin dışına çıkmasına veya rekabet avantajını sürdürmesine engel oluyorsa o zaman sakıncalı bir hal alır. Temel sertlikler yeni yeteneklerin geliştirilmesini veya yeteneklerin doğru dengesinin sürdürülmesini engeller.

Temel yeteneklerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için taklit edilemez olmalıdırlar (rakipler için taklidin güç olması veya maliyetli olması). Barney, taklit edilebilirliğin, kaynak temelli görüşten ortaya çıkan en önemli kavram olduğunu vurgulamaktadır. Taklit edilebilirlik, rekabet avantajını denge durumunda izah eder ki işte bu kaynak temelli görüşün en önemli yeniliğidir (Barney, 2001, s.45).

Bugünün global pazarında rekabet edebilmek için işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayacak bir yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeteneğe, işletmelerin temel yeteneği denilmektedir. Temel yetenekler, işletmelere eşsiz bir rekabet avantajı sağlar, çünkü işletmelerin temel yetenekler ile ilgili işler üzerinde yoğunlaşması, faaliyet gösterdikleri pazarda tekelci konumuna gelmelerine ve yeni pazarlara girmelerine imkan tanır (Tempoe,1994,s.67).

Günümüz organizasyonlarının yapılanma ve işleyişini etkileyen gelişmelerden biri de, işletme faaliyetlerinin belirli "temel yetenekler" etrafında toplanması anlayışıdır. Temel yetenekler işletmeyi diğerlerinden ayıran, rakipleri tarafından kolayca görülemeyen ve taklit edilemeyen, rekabet üstünlüğü sağlayan ve nihayet vizyonun gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez bir nitelik taşıyan ve kendisine has temel bir kabiliyet analizi yapılırken, üzerinde durulması gereken husus, belirli bir ürünü değil, o ürünün üretilmesini sağlayan bilgi ve kabiliyetlerdir. Bu analiz, işletmeye, sahip olduğu temel kabiliyetlerle doğrudan ilgili iş ve faaliyetleri

kendisinin yapmasına diğer işleri dış kaynaklara bırakmasına yönelik stratejileri seçmesinde yardımcı olacaktır (Dinçer;1998,s.211).

Temel yetenekler kavram olarak daha önce de mevcut olmakla birlikte, strateji konusunda Michael Porter ile birlikte halen en ünlü uzmanlardan biri olan yine Harvard'lı Gary Hamel'in son yıllarda popüler hale getirdiği bir kavramdır. Temel yetenekler günümüzde strateji oluşturma konusunda en güçlü araçlardan olup, bir yandan işletmenin rekabetçi üstünlüklerini artırma; diğer yandan, yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirleme açısından da oldukça kullanışlı bir araç olarak görülmektedir (Mucuk,2001,s1998).

Işletmeler kendilerine rekabet avantajı kazandıran bu temel yetenek (core competence) ile ilgili işlerin dışındaki bütün işleri temel yetenekleri kendilerininkinden yüksek işletmelere yaptırarak diğer bir ifade ile dış kaynaklardan yararlanarak hem kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmakta hem yapısal küçülme (aynı zamanda güçlenme) elde ederek daha yalın hale gelmekte, hem de kendilerinin çok iyi bildiği ve yaptığı iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar (Ertürk, 2001,s.111).

Kaynaklar ve yetenekler, bir işletmenin stratejiler belirlemesini ve bunları uygulamasını gerektirir. Değer yaratan stratejilerin uygulanmasının amacı, firmanın etkinliğini ve verimliliğini artırırken, stratejik başarılar kazanmak ve ortalamaların üzerinde kar elde etmektir. Bir düşünceye göre, bugünün ekonomisinde değer yaratan bir strateji için iki kaynak önemlidir: Bilgi ve ilişkiler veya bir organizasyonun yetenekleri ve müşterileri. Bir firmanın tüm kaynak ve değerleri kritik stratejik değer niteliği taşımamaktadır. Aslında bazı kaynak ve yetenekler, firma için rakiplere göre daha zayıftır ve bir yeteneksizlik alanıdır. Yani bazı kapasite veya kaynaklar, bir temel yeteneğin gelişmesine hem engel olurlar hem de onu bastırırlar. Örneğin, yetersiz kapitale sahip olan firmalar, çok kaliteli mal üretebilecek teknolojiyi, işgücünü satın alamaz veya kiralayamaz. Böyle bir durumda, kapital bir güçsüzlüktür. Stratejistler, firmaların kapasite ve kaynakları ile ilgili derin bir bilgi elde ettikten sonra zayıf alandaki rekabetten kaçınarak, firmanın

kapasiteleri sayesinde kar elde edebilecek fırsatlar aramaktadırlar. Bu noktada temel yetenekler faktörü ortaya çıkmaktadır (Hitt,Ireland,Hoskisson,1995,s.89-90).

Prahalad ve Hamel (1996), temel yetenek kavramını, işletmenin çok sayıda ürün çizgisini baz alan sistematik olarak birbirine eklenmiş olan kişisel teknolojilerin ve imalat çıktılarının kombinasyonu olarak tanımlamaktadırlar. Stalk, Evans ve Shulman (1992) ise temel yetenekleri bütün değer yaratma zincirin içine alacak şekilde daha geniş açıdan ele almaktadırlar. Eğer yukarıda saydığımız özelliklerin bir sentezini yaparsak; "Temel yetenekler bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme prosesleri tarafından koordine edilmiş;

*Müşteriler için görülebilir değere sahip,
*Rakiplere göre emsalsiz,
*Zor taklit edilebilen,
*Bir çok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, know-how'nun, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür" (Hinterhuber,1997,s.12).

Tamer Koçel'in tanımına göre de "Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir." Günümüzün yönetim uygulamalarının etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine özgü bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler outsourcing'e tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak, hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır (Koçel,1999,s.298).

Temel yeteneğin esas özelliği bütünleştirmeden kaynaklanmaktadır. Temel yetenek, tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin toplamından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir. Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetenek arasındaki ayrım çizgisini belirlemek genellikle güçtür. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel

yetenekleri sayarken 40-50 "yetenek"ten söz ediyorsa, kastettiği, yetenekten çok beceriler ya da teknolojilerdir. Tersine yalnızca bir iki yetenek sayıyorsa, fazla bir anlam taşımayacak şekilde çok geniş bir harmandan söz ediyor demektir. Yararlı bir harmanlama düzeyi, genel olarak, ortaya sayısı beş ile onbeş arasında değişen temel yetenek çıkaran bir düzeydir. Eğer yönetim ekibi elindeki bütün yeteneklerin hiyerarşisini önce en büyük yetenekler, sonra temel yetenekler, sonra da kurucu beceriler iyi kavramışsa, o zaman katkıda bulunan beceriler ile yetenekler arasındaki ayrım çizgisini çizmek, daha çok pratik bir sorun haline gelir. Her durumda, bir firmanın temel yetenekler stokunu iyi yönetebilmek için, üst yönetimin elindeki temel yetenekleri, belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar kurucu beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekir. Bir beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Prahalad ve Hamel,1996, s.256-261);

*İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,
*Taklit edilmesi güç olmalı,
*Rakipler tarafından kolayca görülmemeli,
*İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelik olmalı,
*Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
*Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmeli,
*İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.

Görüldüğü üzere bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerden "temel yetenek" niteliğinde olanların sayısı çok fazla olmayacaktır. Temel yetenek konusunu daha somut hale getirmek için şöyle bir bakış açısı yararlı olacaktır: İşletmeler, kendilerini, belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir. Böyle bir bakış, işletmelere çok değişik endüstri dalları ve pazarlar için ürün üretme imkanı verecektir. Yani belirli, spesifik ürünlere odaklanmak yerine değişik sektörlerdeki

işletmelerin ürünlerinde kullanabilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmak, temel yetenek geliştirmek açısından daha yönlendirici olacaktır. Bu temel yetenek bazı temel mal ve hizmetlerin üretimi ile sonuçlanabilir. Her işletme kendine özgü temel yetenekler geliştirebilir. Ancak bir başka görüşe göre, bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek vardır: Yenilik yapabilmek bu yetenek, işletmelere rekabet gücü sağlayan yetenektir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım yerleri vs. gibi) düşünmeli ve çalışmalıdır. Pazar paylaşımını bu şekilde temel yetenek ve temel ürünler geliştirerek artırmak yerine, rakiplerinin nispi zayıflıklarına dayanarak artırmaya çalışmak, işletmelerin uzun vadeli başarılarını kısıtlamaktadır (Prahalad and Hamel,1996, s.256-261).

2.4. Temel Yeteneklerin Genel Özellikleri

Prahalad ve Hamel'e göre temel yeteneklerin taşıması gereken genel özellikler şunlardır;

*Temel yetenekler geleceğin fırsatlarına açılan geçitlerdir. Temel bir yetenekle liderliği elde bulundurmak büyük bir potansiyeldir; bu yeteneği değerlendirmenin yeni yolları gündeme geldiğinde bu potansiyel gerçek olanaklara dönüşür.

*Temel yeteneğe baştan yatırım yapmak boşluğa atlamak ya da belirsizlik üzerine kumar oynamak demek değildir.

*Temel bir yetenek, bir firmaya müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojinin bir harmanıdır.

*Bir firmanın kendisini yeni temel yetenekler oluşturmaya adaması, belli bir ürün-pazar fırsatına bağlanması değil, kendisini bir dizi yeni müşteri yararı yaratmaya ya da mevcutları iyileştirmeye adaması demektir.

*Temel yetenekler ürüne özgü değildir. Bir dizi ürün ya da hizmetin rekabet gücünü artırırlar.

*Temel yetenekler geleceğin ürünlerini geliştirmeye kaynak olurlar. Temel yetenekler rekabet gücünün "kökleri", tek tek ürün ya da hizmetler ise bunun meyvesidir (Prahalad ve Hamel,1996, s.256-261).

Yine Hamel ve Prahalad'e göre bir becerinin temel yetenek olarak görülebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerektiğini söylemektedirler. Bunlar (Prahalad ve Hamel,1996,256-261);

*Müşteri Değeri *Rakipleri Farklılaştırma *Yaygınlaştırılabilirlik

2.4.1.Müşteri Değeri

Bir yeteneğin temel olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir ve bir temel yeteneğin müşterilerinin algıladığı değere oransız bir katkı yapabilmesi gerekir. Temel yetenekler bir firmanın gerçekçi bir müşteri yararı sunabilmesini mümkün kılan becerilerdir. Temel olan ve olmayan müşteri yararı arasındaki ayırım,kısmen temel olan ve olmayan müşteri yararı arasındaki ayrıma dayanır.Bir temel yeteneğin müşteri tarafından algılanan değere önemli bir katkı yapması için bu yeteneğin müşteri tarafından gözle görülebilir ya da kolaylıkla anlaşılır anlamına da gelmemesi gerekir. Çünkü müşterinin gözüne görünen, yararın temelinde yatan yeteneğin teknik ayrıntıları değil, yararın kendisidir. Kendi temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken, bir firmanın kendisine sürekli olarak şu ya da bu becerinin "müşteri tarafından algılanan değer"e önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekir. Bir çok firma ürün veya hizmetlerinin ayrıntılı maliyet hesabına sahiptirler, ama aynı şekilde ayrıntılı değer analizleri yapan firma sayısı çok azdır.Oysa şu soruların yanıtlanması gereklidir:

*Ürün ve hizmetlerin değer unsurları nelerdir?

*Müşterinin yaptığı ödeme gerçekte neyin karşılığıdır?

*Müşteri belli ürün ya da hizmete ötekilere oranla daha büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?

*Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve fiyatın gerçekleşmesine en büyük katkıyı sağlamaktadır?

Böyle bir analiz bir firmanın, çabalarını müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan temel yetenekler üzerinde odaklanmasını mümkün kılar. Genel olarak bir temel yeteneğin müşteri değerine gerçekçi bir katkı yapması kuralında da bir ayrım vardır.Üreticiye önemli maliyet yararları sağlayan süreç ve imalatla ilgili yetenekler de bu yararların büyük bir bölümü müşteriye aktarılmayacak olsa bile temel yetenekler olarak görülebilir.Süreç yeteneğine sahip en verimli firma da bu maliyet avantajını müşterilerine yansıtmayarak kendi yararına kullanmayı tercih edebilir.Bu nedenle, belli bir müşteri yararının sunulmasında önemli bir maliyet avantajı sağlayan herhangi bir beceri demeti te temel yetenek olarak adlandırılabilir.

2.4.2.Rakipleri Farklılaştırma

Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı onun yalnızca tek bir firmada bulunması anlamın da değerlendirmemek gerekir. Söz konusu kapasite aynı sektördeki bir çok firmada bulunabilir, ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için firmanın yetenek düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir. Bütün sektörlerde, sektöre katılabilmek için gerekli olan, ama rakiplerden farklılaşmada önemli rol oynamayan bir dizi beceri ve kapasite söz konusudur. Yani bir firmanın belli bir sektöre katılabilmesi için bir dizi asgari kapasiteye sahip olması zorunludur. Örneğin becerikli sürücüleri olmayan bir kargo şirketi uzun süre ayakta kalamaz. Ama sürücülerin yetenekleri başlıca kargo şirketleri arasında ayırt edici bir özellik sayılmaz. Kısaca, "gerekli" yetenekler ile "ayırt edici" yetenekler arasında bir fark vardır. Her yerde bulunan ve kolayca taklit edilebilecek bir yeteneği temel yetenek sayılmasının bir anlamı yoktur. Ancak yöneticiler bazı yeteneklerin sektörde varolduğunu fakat önemli ölçüde az gelişmiş olduğunu düşünebilirler. Bu tür yetenekler müşteri açısından yüksek değerlendirme durumu söz konusu ise yöneticilerin bu yeteneği potansiyel bir yetenek olarak hedeflenmesi de mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak hangi yeteneğin temel hangisinin temel olmadığını, müşteriler kadar rakiplerde belirler. Sektörde aynı becerilere az veya çok sahip olan firmalar arasında belli bir beceri kümesini yetenek sayan firmaların olması kaçınılmaz olarak

görülebilir. Hatta bu yetenekleri en iyi olanlarla karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu nedenle firmalar kendi yeteneklerini rakipleriyle karşılaştırırken kendi kapasitesinin benzersizliğini abartma eğilimini de engellemiş olmaktadırlar.

2.4.3.Yaygınlaştırılabilirlik

Belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçüleri açısından belli bir işte temel olabilir. Ama bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün değilse, şirket açısından bu temel bir yetenek sayılmayacaktır. Bu yüzden yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir. Bir yetenek ancak yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturuyorsa gerçekten temel bir yetenek sayılabilir. Bir yeteneğin yaygınlaştırılabilirliğini saptayabilmek için, üst yönetim firmanın kapasitelerini değerlendirmede ürün merkezli bir bakışa saplanıp kalmaktan özenle kaçınmalıdır.

2.5. Temel Yeteneklerin Etkinliği

Bir işletmenin başarıya ulaşmasını sağlayan etkin temel yetenekler şu özellikleri kapsar (Mintzberg and Quin,1996,s.66-68):

*Temel yetenek, ürünleri ve işlevleri değil, bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Eski organizasyonlarda yeteneği oluşturan geleneksel işlevler, üretim, satış ve finansı kapsamaktaydı. Günümüzde ise bu faktörlerin yerini, bilgi beceriden oluşan yetenekler aldı. Temel yetenek genel olarak, ürün ve hizmet tasarımı, teknolojik buluşlar, müşteri hizmetleri ve lojistik gibi bilgiye dayalı faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler, hizmet ve üretimde çok önemli bir yere sahiptirler. Bankalar, finansal hizmetler, reklamcılık, eğitim iletişim ve muhasebe kuruluşları temel yeteneğe sahip kurumlardır.

*Temel yetenek esnek ve uzun dönemli olmalıdır. Organizasyonlar genellikle, kolayca üstünlük sağlayabilecekleri dar alanlara odaklanmaktadırlar. Özellikle

tasarım ve üretim sürecinde bu şekilde odaklandıkları için esnek olmayan araçlar kullanmakta, müşteri ihtiyaçlarına benzer nitelikte ürün ve hizmetler meydana getirmede başarılı olamamaktadırlar. Esnek ve sürekli yetenekler, müşteri ihtiyaçlarına yönelik değerlendirmeler, en başarılı, ayırt edici temel yetenek stratejileridir.

*Temel yetenekler sınırlı olmalıdır. İşletme çok fazla detayla uğraştığı zaman, işler daha karmaşık hale gelmekte, sahip olunan bazı fırsatlar kaçırılmaktadır. Bu nedenle, iyi bildikleri işi yapmaya, bunu dışındaki işleri de başkalarına yaptırmaya (outsourcing) odaklanmalıdırlar.

*Temel yetenekler, müşterileri anlamada ve onlara hizmetler sunma ile ilgili olmalıdır. Bunun yanında, pazarda varolan eksiklikleri ortaya çıkarılmalı ve bu noktalarda yoğunlaşmalıdır.

*Temel yetenekler, organizasyonun hakim olabileceği alanlarda olmalıdır. Bazı üreticiler tüm alanlarda faaliyet gösterirken, bazıları belirli noktalara odaklanmakta ve bu alanda uzmanlaşarak faaliyet gösterdikleri pazarda başarı göstermektedirler. Bunun için üreticinin önce bünyesinde belirlediği temel yetenekleri rakiplerine oranla kıyaslaması (benchmarking) ve bu yetenekleri en iyi olacak şekilde geliştirmesi gerekmektedir.

*Temel yetenekler, organizasyon yapısına uyum sağlayabilmelidirler. Eğer bir strateji yaratıcılığa, kişisel yoruma ve profesyonelliğe dayanıyorsa temel yeteneğin organizasyon sistemleri ile (organizasyon yapısı, kaynakları, yönetim sistemleri, vs.) uyum içinde olması gereklidir.

2.6.Temel Yetenek Sayılmayan Unsurlar

Hamel ve Prahalad'a göre doğal olarak nelerin bir temel yetenek olduğunu bilmek kadar, nelerin olmadığını da bilmek firmalar açısından önemlidir. Varlıklar, altyapı, rekabet üstünlüğü, kritik başarı faktörleri ve temel yetenekler büyük ölçüde

birbirine karıştırılmaktadır. Her şeyden önce, temel yetenek kelimesi muhasebe anlamında bir "Varlık" değildir ve bilançoda görülmemektedirler. Herhangi bir tesis, dağıtım kanalı, marka ya da patent temel yetenek değildir çünkü bunlar bir beceriden çok belli nesnelerdir. Ancak bir tesisi, dağıtım kanalını, markayı ya da entelektüel mülkiyeti yönetme becerisi bir temel yetenek oluşturabilir. Fiziksel değerlerden farklı olarak bir yetenekler zamanla değerlerini yitirseler de aşınmamaktadırlar. Aksine bir yetenek ne kadar çok kullanılırsa o kadar incelmekte ve değer kazanmaktadır (Hamel and Prahalad; 1996,s.267).

Bir temel yetenek, rekabet açısından benzersiz olduğu ve müşteri değerine ya da maliyete katkıda bulunduğu ölçüde bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak görülebilir. Ancak, bütün temel yetenekler rekabet üstünlüğü sağlamakla birlikte, bütün rekabet üstünlükleri bir temel yetenek oluşturmamaktadır. Aynı şekilde, bütün temel yetenekler muhtemelen kritik başarı faktörü oluşturmaktadır ancak, her başarı faktörü bir temel yetenek olarak sayılmamalıdır. Eğer işletmeler temel yeteneklerini tespit ederler, açık olurlar ve temel yetenekleri ile yapabilecekleri işlerin sayısını büyütmeye çalışırlarsa, nitel değişimlerini fark edebilir ve bundan fayda sağlayabilirler. Müşteri her şeyin ölçüsü değildir ve rekabet sürecinin tek hakemi değildir. İzleyicileri keşfetmek, sadece müşterileri ve diğer çıkar gruplarının değil aynı zamanda helikopter perspektifi ile kendini, rakiplerini ve diğer ilgili işletmeleri de görebilmek yapıcılığın çabasıdır. Eğer yönetici güçler ve çalışanlar aynı zamanda müşteri ilişkilerinde kendilerini ve diğer çıkar gruplarını gözlemleyebilirlerse, müşteri odaklı olanların dışında yeni ihtiyaçları da etkili olarak tahmin edileceklerdir.

Temel yetenekler, işletmenin "best in world, not best in region or town" olduğu birleşmiş faaliyetler ve fonksiyonlardır. Bunlar işletmenin değerini yükseltmede çok önemli katkı sağlarlar. Aşağıdaki sorular yardımı ile işletmenin temel yeteneklere sahip olup olmadığı test edilebilir (Hinterhuber,1997,s.110-112).

*Avantaj sağlayacak ve rekabet gücünü arttıracak, rakiplerine karşı üstün pozisyona gelecek teknoloji, know-how veya süreçler açısından işletme ne durumdadır?

*Temel yetenekler rakipler tarafından kesinlikle taklit edilemeyecek şekilde emniyet altına alınmış mı?

*Temel yetenekler birçok faaliyet alanına hizmet ediyor mu?

*Yeni faaliyet alanlarına giriş imkanı sağlıyor mu? Cevaplar ne kadar çok "% 100 evet"e yaklaşırsa, işletmenin temel yeteneklere sahip olma ihtimali o kadar artmaktadır.

Genel olarak temel yetenekler;

*Bir fonksiyon alanındaki özel yeteneklerdir (Pazarlama, Üretim, Ar-Ge, gibi).

*Bir çok fonksiyon alanını kapsayan spesifik özelliklerdir (Teknoloji alanında, iletişim teknolojisinde, lojistik alanında gibi).

*Müşterilerin ve diğer çıkar gruplarının memnuniyetine yönelik faaliyet süreçleridir.

Hamel ve Prahalad temel yeteneği bir işletmenin müşterilerine uygun bir fayda sunmasını kolaylaştıran ürün tasarımı ve üretim için gerekli çoklu teknolojilerin ne şekilde koordine edilip bütünleştireceği ile ilgili bilgilerin toplamı olarak tanımlamışlardır. Temel yetenek, firmanın elindeki becerilerin bir sentezidir. Temel yetenek, rakiplerinden çok farklı olan beceriler bütünü olarak algılanır (Boyett and Boyett, 1998, s.196).

Yazarlar araştırma amacıyla inceledikleri işletmelerin temel yetenekleri ilgili olarak sonuçları ile birlikte Harvard Business School dergisinde 1994 yılında aşağıdaki tablo ile yayınlamışlardır.

Tablo2.2: Bazı İşletmelerin Temel Yetenekleri

İŞLETME	TEMEL YETENEĞİ
Sony	Minyatürleştirme
Federal Expres	Lojistik Yönetimi, Paketleme süreçleri ve Dağıtım
Wall-Mart	Lojistik Yönetimi
Honda	Motor ve Güç Ekipmanları
Hewlet-Packard	Ölçme, Hesaplama ve İletişim
3M	Yapıştırıcılar, Selüloz Enzimi ve Gelişmiş Materyaller
Motorola	Kablosuz Haberleşme, Dijital Sıkıştırma, Düz Ekran Gösterge, Batarya teknolojisi ve hızlı üretim devir zamanı
Merck	İlaç keşfi
Nike	Lojistik, kalite dizaynı, ürün geliştirme, sporcu destekleme, dağıtım ve alışveriş

Bir firmanın içerisinde bulunan bir becerinin temel yetenek olarak kabul edilebilmesi için üç temel özelliğe sahip olması gerekmektedir (Boyet and Boyet, 1998, s.1997; Kırım, 1998, s. 89).

* Müşteriler adına özel yararlar oluşturma
* Rakiplerinden çok farklı uzmanlık alanı olması
* Farklı alanlara uygulanabilirliği

2.7. Temel Yetenek Perspektifinin Yerleştirilmesi

Hamel ve Prahalad'a (1996) göre kendisini ve rakiplerini temel yetenek perspektifinden ele alamayan bir şirketi çok sayıda tehlike beklemektedir. Bunlar;

Birinci risk, büyüme fırsatlarının gereksiz yere budanmasıdır. Mevcut Pazar tanımlarının boşlukları arasına düşen ve doğal bir yerleşime sahip olmayan fırsatlar çoğu kez gözden kaçırılmaktadır. Firmalar, mevcut rekabet alanının sahiplerinin birim birim haritasını çıkarmak için olağanüstü çaba harcamakta, ama yeni rekabet alanlarını araştırma konusuna yeterince ilgi göstermemektedir.

İkincisi, örgütteki herhangi birisi yeni bir fırsat saptadığında, eğer bu fırsata tepki göstermek için gerekli yetenekler başka bir iş biriminde ise, bu yetenekleri yeni fırsat alanına taşıyacak insanları bulmak mümkün olmamaktadır. Birim yöneticileri"kendi" insanlarını titizlikle sakınmaktadır. Birçok şirkette en yetenekli insanların en çekici yeni fırsatın arkasına dizilmesini sağlayacak bir mekanizma yoktur. Sonuçta yetenekler mahpus tutulmakta ve yeterince değerlendirilememektedir.

Üçüncüsü, bir firma daha küçük iş birimlerine bölünüp parçalandığında yetenekler de parçalanıp zayıflayabilir. İş birimlerinin sınırları enlemesine işbirliklerini güçleştirebilir ve yetenekleri geliştirecek bütünsel öğrenme sürecini yavaşlatabilir. Bireysel iş birimleri yetenek oluşturma çabalarını, ancak bu yetenekler mevcut nihai ürünlerin rekabet gücüne bir katkıda bulunacaksa destekler. Çoğu

zaman bir iş birimi yeni bir temel yetenek oluşturmak için gereken yatırım ve ilgiyi kolaylıkla esirgeyebilir.

Dördüncüsü, temel yetenek perspektifinin eksikliği bir şirketin dışarıdaki temel ürün tedarikçilerine olan bağımlılığının artmasını algılayamaz hale gelmesine neden olabilir. Dikkatleri yalnızca marka payını en fazlaya çıkarmak üzerinde yoğunlaşan yöneticiler, kendi yeteneklerine yatırım yapmaktansa bir rakibin yeteneklerini "kiralamanın" daha mantıklı olacağını düşünebilirler. Bu ise, daha önce de belirtildiği gibi, rekabet gücü sorununa kestirmeci ve tehlikeli bir yaklaşımdır.

Beşincisi, yalnızca nihai ürünler üzerinde odaklanan bir firma gelecekte büyümeyi hızlandırabilecek yeni temel yeteneklere gerektiği gibi yatırım yapmayı başaramaz. Yarınki büyüme bugünkü yetenek oluşturma çabalarına bağlıdır. Bu gün yeni temel yeteneklere yapılan yatırımlar, yarının ürün hasatlarının tohumları demektir.

Altıncısı, temel yeteneklerin kendi sektöründeki rekabetteki önemini kavrayamayan bir firma, her an başka nihai ürün pazarlarında geliştirilmiş yeteneklere dayanan yeni rakiplerle karşılaşabilir. Bir firma, belli bir nihai ürün pazarındaki rolünü desteklemek için oluşturduğu temel yetenekleri bir başka pazara girmede kullandığında, rakiplerini şaşkınlığa uğratmaktadır.

Yedincisi, temel yetenek konusuna duyarlı olmayan firmalar, karlı olmayan bir işten vazgeçerken farkında olmadan değerli becerileri de yitirebilirler. Temel yeteneklerini koruyabilmesi için bir firmanın kötü bir işle, bu iş içinde gömülü potansiyel bakımından değerli yetenekleri birbirinden ayırt edebilmesi gerekir.

Genel olarak temel yetenek perspektifi bir çok firmanın doğal özellikleri arasında yer almamaktadır. Firmaların kimlik anlayışı, temel yeteneklerden çok " stratejik iş birimleri" olarak adlandırılan Pazar odaklı oluşumlar çevresinde belirlenmektedir.Firmaların nihai ürün üzerinde odaklanması kaçınılmazdır, ama bunun mutlaka temel yetenekler üzerinde ciddi şekilde odaklanmayı tamamlanması

gerekir.Firmalar artık yalnızca bir ürün yada hizmetler portföyü olarak değil, aynı zamanda bir yetenekler portföyü olarak görülmelidir (Prahalad ve Hamel,1996,s.288-303).

Hamel ve Prahald'a göre temel yetenek perspektifinin bir firmada kök salması için, bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş kilit görevini tam olarak anlamış olması gereklidir.

Bu beş kilit görevi özetleyecek olursak;

2.7.1.Temel Yeteneklerin Belirlenmesi

Eğer yöneticiler temel yetenekleri konusunda bir fikir sahibi değilse, bir firma temel yeteneklerini aktif şekilde yönetemez. Burada yapılacak ilk iş temel yeteneklerin bir "envanter"ini çıkartmaktır çünkü bir firmanın kendi temel yeteneklerine ilişkin tanımlanması ve bu tanımlama çevresinde oluşan mutabakatın genişliği firmanın temel yetenekleri yönetmesinin somut bir ölçüsüdür.

Yetenekleri içlerine yerleştikleri ürün ve hizmetlerden bütünüyle ayırmak temel olanları olmayanlardan ayırt etmek beceri ve teknolojileri anlamlı bir şekilde bir araya getirmek ve gerçekten tasvir edici, üzerinde anlaşılabilir adlandırmalara ulaşabilmek için büyük çabalar gerektirmektedir. Öte yandan, temel yeteneklerin rakip firmalar ile karşılaştırılması da gereklidir. Ama en çok dikkate alınması gereken geleneksel rakipler değildir.

2.7.2.Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması

Bir firmanın Yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırmayla ilgili somut hedeflerin saptanması için "yetenek-ürün matrisi" kullanmak yararlıdır.

Temel Yetenek		
Yeni	**İlk Artı 10** Mevcut Pazarlardaki Ünümüzü korumak ve Geliştirmek için hangi temel yetenekleri oluşturmak gerekir?	**Mega Fırsatlar** Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler hangileridir ?
Mevcut	**Boşlukları oldurma** Mevcut temel yeteneklerimizi Daha iyi kullanarak mevcut pazarlardaki konumumuzu iyileştirme imkanları nedir?	**Beyaz Alanlar** Mevcut temel yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde konumlandırarak ya da kombine ederek hangi ürün ya da hizmetleri geliştirebiliriz ?

Şekil 2.3.Temel Yeteneklerin Gündeminin Oluşturulması
Kaynak: Hamel ve Prahald,1996, s.292

Yukarıda Şekil 2.3 de verilen matristen yararlanarak yöneticiler, mevcut yeteneklerle yeni yetenekler; mevcut ürün-pazarlarla yeni ürün-pazarlar arasında ayrım yapabilirler.

"Boşlukları Doldurmak" Sol alt köşedeki kare, firmanın mevcut yetenek ve ürün ya da hizmet portföyünü temsil etmektedir. Firma, hangi yeteneklerin hangi ürün-pazarları desteklediğini ortaya çıkardıktan sonra, şirketin herhangi başka bir yerinde konumlanmış yetenekleri ithal ederek, belli bir pazardaki konumunu nasıl güçlendireceğini belirleyebilir ve buna "boşlukları doldurmak" denir. Her firma kendisine, mevcut pazarlardaki konumunu güçlendirebilmek için mevcut yeteneklerini en iyi nasıl konumlandırması gerektiğini sormalıdır.

"İlk Artı 10" Sol üst kare bir başka önemli soruna işaret etmektedir: Müşterilerimiz açısından beş ya da on yıl sonra da ilk tedarikçi olarak görülebilmek için, bugün hangi yeni temel yetenekleri oluşturmamız gerekir? Buradaki amaç, firmanın mevcut pazarlardaki ününü desteklemek ve genişletmek için oluşturulması gereken yeni yetenekleri saptamaktır.

Gereksiz Yetenekler, Sol üst köşedeki kare bir başka sorunu da gündeme getirmektedir: Hangi yeni yetenekler mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, şu anda kullanılan yeteneklerin yerine geçecek ya da bunları gereksiz

kılacaktır? Bir firmanın yetenek oluşturma gündemi, günün birinde geleneksel beceri tabanının yerine geçebilecek yeni yetenekleri belirlemeyi hiçbir zaman dışlamamalıdır.

Beyaz alanlar: Sağ alt köşedeki karede beyaz alanlar terimi kullanılmasının nedeni, mevcut iş birimlerinin bakış açısı içinde yer almayan ürün-pazar fırsatlarına işaret etme arzusudur. Burada amaç, mevcut temel yetenekleri yeni ürünün pazarlarına genişletme fırsatlarını tasarlayabilmektir. Çoğu zaman, Pazar odaklı iş birimlerinin dar kutuları onları beyaz alan fırsatları karşısında körleştirmektedir. Birçok şirkette, ne beyaz alan fırsatlarından sorumlu kişiler, ne de bunları araştırma girişimleri söz konusudur.

Beyaz alan fırsatlarını belirleyebilmek için, firma ürün-Pazar perspektifinden değil yetenek perspektifinden yola çıkmalı, sonra da belli bir yeteneğin temsil ettiği belli bir müşteri yararını uygulamanın potansiyel fırsatlarını araştırmalıdır. Hizmet sunulan mevcut pazarların miyopluğundan kurtulma çabasının sonucu sağlıksız bir çeşitlenme olmamalıdır. Çeşitlenme sağlam bir temel yetenek mantığına dayanmalıdır. Kimi zaman çeşitlenme, ürün-Pazar açısından ilgisiz görünebilir ama temel yetenekler açısından son derece anlamlı olabilir.

Mega Fırsatlar: Sağ üst köşede temsil edilen fırsatlar, firmanın ne mevcut Pazar konumuyla ne de mevcut yetenek portföyüyle örtüşmektedir. Yine de, bir firma eğer özellikle önemli ve çekici görünüyorlarsa, bu tür fırsatları izlemeyi tercih edebilir. Burada stratejik yaklaşım, amaca yönelik bir dizi küçük ele geçirme ya da ortaklıkta gerekli yeteneklere ulaşarak bunları kavramaya ve potansiyel kullanımlarını öğrenmeye çalışmak olmalıdır.

2.7.3.Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak

Bir temel yetenek alanında dünya liderliği elde etmek için en az beş yıl gerekmektedir. Burada önemli olan kararlılıktır. Eğer üst düzey yöneticiler hangi yeni yeteneklerin oluşturulacağı konusunda hem fikir değillerse, böyle bir kararlılık

söz konusu olamaz. Böyle bir durumda ya değişik iş birimleri kendi yetenek oluşturma gündemlerini izlerler ya da firma hiç bir yeni yetenek oluşturamaz.

2.7.4.Temel Yetenekleri Konumlandırmak

Bir temel yeteneği değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneğin firma içinde bir birimden diğerine aktarmayı gerektirir. Bundan dolayı iş görenlerin deneyim ve fikir alışverişi için sık sık bir araya gelmeleri faydalıdır. Ayrıca seminerler ve konferanslar aynı yetenekte çalışan insanlar arasında bir birliktelik ruhunun oluşmasına yardımcı olur.

2.7.5.Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak

Bölüm yöneticileri firma çapındaki belli yeteneklerin kontrolü ile görevlendirilmeli ve bu yeteneklerin sağlığından sorumlu tutulmalıdırlar. Düzenli toplantılar ile yetenekler gözden geçirilmeli, yatırım düzeylerine, kurucu beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma kalıpları, ittifakların ve dışarıya iş vermelerin etkileri ayrıntılı olarak ele alınmalıdır (Prahalad ve Hamel,1996,256-261).

2.8. Temel Yeteneklerin Geliştirilmesinin Önemi

Bir işletmenin temel yeteneğinden olan kabiliyetlerinin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine, kullanıldıkça değerlerinin artmasıdır. Bunun için temel neden, bunların genellikle bilgi tabanlı olmasıdır. Bilginin; insanlar, işler ve organizasyonlar arasında paylaştırılması, konu ile ilgili bilginin genişlemesine ve büyümesine neden olacaktır. Bunun yanında böyle pozitif bir getiri elde etmek çaba gerektirir. Çünkü daha öncede dediğimiz gibi, temel yetenekler kendiliğinden oluşmazlar. Karı maksimize etmek isteyen bir işletme temel yeteneklerine yatırım yaparak, kaliteyi arttırmalıdır.

Yöneticiler, yeteneklerinin, rijitliğe neden olan birer kaynak olmasına asla izin vermemelidirler. Temel rijitliğe neden olan yetenekler değişim gerektiğinde, firmanın değişimine engel olurlar. Stratejik başarıyı yakalayan ve ortalamanın üzerinde gelirler elde eden işletmeler, bazen yaptıkları işlerde değişime gitme konusunda tereddüt ederler. Bununla birlikte, yetenekler, ancak kullanıldıkları taktirde getiri sağlayacak fırsatlar yarattıklarından temel yeteneklerdir (Hitt et al,1995, s.89-90).

Global ekonomideki hızlı ve önemli değişmeler, işletmelerin aynı yeteneklerinin kullanarak sürekli gelirler elde etmesini engellerler. Bunu görmeyen firmalar rekabette geriye düşeceklerdir. Bu nedenle yöneticilerin, mevcut yeteneklerini günün koşullarına uyduracak çalışmalar yaparken, yeni temel yetenekler de geliştirmelidirler (Hitt et al,1995, s.89-90).

2.9. Temel Yeteneklere Konsantre Olma

Rekabetin yeni kuralı temel yeteneklere konsantre olmayı ve bazı işleri kendi işletmelerinden daha iyi ve hızlı yapabilecek 3. kişilere bırakmayı gerektirir. Bunun için değer yaratma zincirinin çok iyi analiz edilmesi gerekir. İşletme politikası, temel yetenekleri belirlemeye, onları güvenlik altına almaya ve teker teker stratejik iş birimleri hakkında işletmeye rekabet avantajı sağlayan kaynakların neler olduğuna yönelmelidir (Hinterhuber,1997,s.110-111). Başarılı işletmeler özellikle şu noktalara konsantre olmalıdırlar:

* Çıkar gruplarının memnuniyeti
* Temel yeteneklere konsantrasyon
* Faaliyet süreçlerine yönelme
* Hızlılık, esneklik ve yalınlık
* Öğrenen organizasyon
* İşletme değerini yükseltme
* İletişim.

2.10.Temel Yeteneklerin İşletmeye Etkisi

2.10.1.Temel Yetenekler ve Stratejik Faaliyetler Birimi Olarak İşletme

Stratejik iş birimleri, detaylı tanımlanmış rakipler ile rekabette bulunan, yönetici güç tarafından idare edilen ve müşteriler ile diğer çıkar gruplarını, diğer rakiplerden daha iyi ve çabuk memnun edebilen bütün ölçülerin merkezidir. Stratejik faaliyet birimleri pazar oryantasyonludur. İşletmenin temel yetenekleri ise, işletmenin rakiplerinden daha iyi yerine getirdiği, çıkar gruplarının memnuniyetinin önemli kriterleri ile yüksek korelasyon gösteren kritik proseslerdir. Benchmarking yardımı ile de iş birimlerinin "sınıfının en iyisi" olması yolunda iyileştirici çalışmalar yapılır.Bundan şu sonuçları çıkarırız (Hinterhuber,1997,s.110-111).

* İşletmenin değeri, temel yetenek ve stratejik iş birimlerinden sorumlu yönetici güçlerin sürekli faaliyette tutması gereken, sürekli ve kollektif öğrenme proseslerinin sonucudur.

* İşletmenin rekabet avantajlarının temelini oluşturan temel kaynaklar, temel yeteneklerin kesin bir şekle sokulmasından başka bir şey değildir.
* İşletmenin bütün bilgisi yöneticilere, çalışanlara, sermayeye, proseslere ve teknolojiye yatırılmıştır. Bu bilginin sadece bir kısmı temel yetenekleri oluşturur.

* Her iş biriminin stratejisi, "değişen ilişkilere uygun" bir veya bir çok temel yeteneğin geliştirilmesidir.

İşletmenin değerini yükselten süreci, kabiliyet derecinin bir fonksiyonudur. Bu fonksiyon ile temel yetenekler, pazar ve çevre şartları ile uyum içinde ön plana çıkacak, toplanacak ve geliştirilecektir. Bu sayede de iş birimlerinde rekabet pozisyonları oluşturacaktır.

2.10.2. Rekabetin Kaynağı Olarak Temel Yetenek

İşletmenin rekabet avantajlarının gerçek kaynakları, işletme genelinde temel yetenekleri ile bağlantılı olarak yönetimin başarısında, teknolojinde, know-how ve üretim becerisinde yatar. Önemli olan amaç sadece teknoloji ve diğer yeteneklere hakim olmak değildir. Pazarda değerlendirilmesinde müşteriler tarafından ek yarar olarak algılanan ve bu sayede işletmenin stratejik başarısına etkisi olan kaynakların örgütsel öğrenme prosesleri ile kombinasyonu ve koordinasyonu da önemlidir (Hinterhuber,1996,s.122-123).

Temel yeteneklerin tanzimi için önce işletmelerin geleceğin yapı planına ihtiyaçları vardır. Fakat geleceğe yönelik stratejik bir mimarinin geliştirilmesi için işletmelerin bir iki zayıf yönlerinin düzeltmeleri, olan işleri ve süreçleri süsleyerek devam etmeleri genellikle yeterli değildir. Daha çok şu anki duruma nasıl geldiğimiz sorularak duruma hakim olunmalı ve yeni fikirler ile işletmede "Reengineering" çalışmaları yapılmalıdır. Birçok dengesiz kaynakların ve yeteneklerin nasıl koordine edileceği, ve farklı teknolojilerin bir arada nasıl kullanılacağı gibi örgütsel öğrenme prosesleri ile temel yetenekler oluşturulur. Bütün süreçler işletmenin sürekliliğine katkıda bulunurken, temel yetenekler işletmenin başarısı üzerinde karar verirler. Bunun için söyle bir kural söyleyebiliriz: "Kaynakların ve süreçlerin birleşmesi temel yetenekleri belirler. Temel yetenekler ise müşteri faydasını ve işletmenin değerinin yükselmesini belirler" (Hinterhuber,1996,s.122-123). Temel yeteneklerde gerekli olan 3 faktör, rekabeti güçlendirmede etkili olacaktır;

Birincisi, Temel yetenek, anlamlı bir rekabet avantajı sağlamalıdır. Çeşitlendirme stratejilerinde bir firma temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşarak çeşitlendirmelerini bu doğrultuda gerçekleştirirse, başarılı olur.

İkincisi, çeşitlendirme yapılırken varolan işlerin temel yeteneklerinden faydalanılacağı için, yeni işlerin varolan işlerle benzerlik göstermesi gereklidir. En azından rekabet avantajı yaratmada uygulanılan yöntemler ve iş yapma teknikleri benzer olmalıdır ki temel yetenekten etkin bir şekilde yararlanılabilsin. Örneğin; bir

içecek firması tekstile el atabilir ancak ilk bakışta bir sweatshirt ile bir içeceğin bir ilgisi olmadığı düşünülebilir. Fakat burada çok önemli bir stratejik etki söz konusudur. Bu iki ürünün pazarlamasında, birinde marka diğerindeyse ürünün kendisi satılmaktadır.

Üçüncüsü, Yetenekler taklit edilemez olmalıdır. Eğer taklit edilebilir nitelikte ise, bundan uzun dönemli bir rekabet avantajı sağlanamaz. Temel yetenek dediğimiz şey ya tek olmalı ya da taklit edilmesi çok güç olmalıdır (Dess et al,1993,s.167-168).

2.11.Yetenek Rekabetinin Çeşitli Düzeyleri

Yetenek için rekabet dört düzeyde cereyan eder ve temel yetenek liderliği oluşturma yarışını kazanabilmek için her düzeydeki rekabetin doğasını iyi kavramak gerekir. Bir çok firma da ve strateji literatüründe dikkatlerin yüzde 99'u, bu yarışın dördüncü düzeyini oluşturan marka payı rekabeti üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Fakat gerçekte gelecek uğruna rekabetin önemli bir bölümü ilk üç düzeyde gerçekleştiği görülmektedir (Hamel,Prahalad,1996,s.273). Bunlar;

* Kurucu Beceri ve Teknolojileri Geliştirme ve Elde etme Rekabeti
* Temel Yetenekleri Sentez Haline Getirme Rekabeti
* Temel Ürün Payını Azamileştirme Rekabeti
* Nihai Ürün Payını Azamileştirme Rekabeti
* Kurucu Beceri ve Teknolojileri Geliştirme ve Elde etme Rekabeti

Birinci düzeydeki rekabetin amacı, belli bir temel yeteneği oluşturan kurucu beceri ya da teknolojileri elde etmek ya da geliştirmektir. Bu rekabet; teknoloji, kabiliyet, ortaklık partnörleri ve entelektüel mülkiyet hakları pazarlarında yürütülür. Uzak görüşlü firmalar daha genel bir temel yeteneği oluşturacak bireysel beceri ve teknolojileri elde etmek için yarışır. Bir ilaç firması açısından bu önde gelen profesörleri ve üniversite araştırma bölümlerini uzun vadeli sözleşmelerle kendine bağlamak için rekabet anlamına gelebilir. Bir menkul kıymetler aracılık firması açısından da bu, her yıl finansman alanında doktora yapan en iyi öğrencileri işe

almak olarak açıklanabilir. Yeni alanlarda temel yetenekler oluşturmaya niyet eden firmalar, ilgili başka taraflarla özel ilişkiler kurmak için de rekabet edebilirler. Bu durum ise bir araştırma ihalesini kazanabilmek için ilgili becerilere sahip bir firma ile ortak girişim kurabilmek ya da potansiyel bir rakibi uzun vadeli bir geliştirme projesine bağlamak şeklinde açıklanabilir. Rekabet savaşının bu aşamasında kaynak kaldıracı kullanabilmek, her şeyden önce dışarıdan beceri ve teknoloji transferi edip özümseyebilme yeteneğine bağlıdır.

Özel olarak Japon ve genel olarak Asya firmaları Batı'dan bilim ve fikir ithal edip bunları dünya kalitesinde yetenekler halinde birleştirmede çok ustalaşmışlardır. Uzun vadeli ittifaklar bir firmaya partnerin dokusunda derinlemesine yer etmiş yetenekler hakkında fikir vermektedir. Burada vurgulanması gereken nokta eğer amaç belli bir yetenek olarak geliştirilmiş bir şeyi ithal etmek ise, yetenekli bir partnerle uzun vadeli bir ilişkiye geçmek gerektiğidir.

İkinci düzeydeki rekabet, Firmalar kilit kişileri işe almak, özel bir lisansı elde etmek ya da bir partneri bağlamak için doğrudan rekabet edebilirler, ama belli becerileri yetenek haline getirme rekabeti o kadar dolaysız cereyan edemez. Ancak belli becerilerden oluşan bir portföy kendi başına bir yetenek anlamına gelmemektedir. Bir temel yetenek değişik beceri ve teknoloji iplikleriyle örülmüş bir halıya benzer. Bir otomobil şirketi en iyi mühendisleri ve teknolojileri alabilir ve büyük miktarlarda Ar-Ge harcaması yapabilir, ama yine de en iyi motorları üretemeyebilir. Kritik olan, çok sayıda farklı beceri ve teknolojiyi uyumlaştırma yeteneğidir. Pek çok firma çeşitli bilim ve teknoloji akımlarını daha üst düzeyde yeni yetenekler elde edecek şekilde harmanlamada güçlük çekmektedirler.

Yetenek oluşturmanın üçüncü aşamasında, kaldıraç dışarıdan ödünç almak değil, bir yeteneği çeşitli uygulamalarda yeniden kullanmakla sağlanabilir. Bu aşamadaki rekabet temel ürünler ya da hizmetler söz konusu olduğunda temel platformlar olarak isimlendirilen şeyler arasında cereyan eder. Temel ürün ya da platform genel olarak temel yetenekle nihai ürün arasında ortada bir yerde duran bir üründür. Birçok şirket orijinal donanım imalatçısı olarak temel ürünleri diğer şirketlere, hatta rakiplerine satmaya çalışır. Buradaki amaç sanal pazar payı ele

geçirmektir. Kaldıraç bu durumda öteki partnerlerin dağıtım kanallarını ve markalarını ödünç almaktan kaynaklanır. Bu sanal Pazar payı ve buradan gelen gelir ve deneyimler, firmaya kendi temel yetenek oluşturma çabalarını hızlandırma imkanı kazandırabilir. Temel ürünler bazen parça olarak satılmakta, bazen de başka bir firmanın markası altında satılacak nihai ürünlerin içine yerleştirilmektedir. Belirli bir temel yetenek alanında tekel ya da yarı tekel konumuna ulaşmak için yasal engeller ve dağıtım kanallarının parçalanmış olması yüzünden nihai ürün tekelleri oluşturma imkanları çok sınırlıdır. Ama temel ürün, dolayısıyla temel yetenek payı konusunda genellikle böyle bir sınırlama yoktur. Sektörler çoğu zaman nihai ürün düzeyinden çok temel ürün düzeyinde yoğunlaşmaktadır.

Temel ürün yaklaşımı hizmet sektörüne de uygulanabilir. Artan sayıda şirket temel ürün satmanın değerini kavramaktadır. Rakibin markası altında satılacak ürünlere yerleştirmek üzere temel ürünlerin dışarıdakilere satılmasına karar verilmesi, çoğu zaman firmanın doğrudan satış gücü ve pazarlama yöneticileri açısından bir dizi soruna yol açabilmektedir.İçerideki satış gücü hemen şu soruyu gündeme getirir:" Temel ürünlerimizi, en değerli mücevherlerimizi rakiplerimiz satarsak rekabet gücümüzü nasıl koruyabiliriz? " Pazarlama ve satış yöneticilerinin genellikle görmediği şey ise şu alternatif sorudur ", Eğer ciromuzu, dolayısıyla gelirimizi ve pazardan öğrenme olanaklarımızı yalnızca kendi satış kanallarımızla sınırlarsak, temel yetenek alanlarımızdaki mutlak liderliğimizi nasıl koruyabiliriz?"

Bir firmanın pazarlama ve satış yöneticilerinin temel ürünleri dışarıdakilere satma kararı karşısında gösterdiği tepki ne kadar büyük olursa, firmanın iç kanallarına oranla muhtemelen o kadar daha az verimlidir. Rakipler bu firmanın ürünlerini satın alarak benzer performans özelliklerine sahip ürünler sunabilir hale geldiğinde, firmanın iç satış gücü ancak müşterilere ürünün için de mevcut değerin üzerinde bir ek değer sunabilecek durumda ise başarılı olabilir. Eğer bu başarılamazsa ve alternatiflerine oranla daha pahalı bir dağıtım kanalı oluştururs a satış ve pazarlama bölümüne firmanın temel ürünlerini satma ayrıcalığı tanımanın bir anlamı olmayacaktır. Temel ürünlerin dışarıdakilere satılması çoğu zaman satış ve pazarlama bölümleri açısından son derece sağlıklı bir gelişme olabilir.Bu bölümler, kendilerinin yalnızca firmanın yükselişinin getirdiği rekabet gücünden

geçinen kişiler olmadıklarını doğurdukları maliyetleri haklı gösterebilecek ek değerler yaratma gücüne sahip olduklarını kanıtlama fırsatı kazanmış olurlar.

Temel ürünleri dışarıdakilere satmak, aynı zamanda firmanın gerçekten bir yetenek lideri olup olmadığını ölçmeye yarayan bir barometre işlevi de görür. Eğer rakipler firmanın temel ürününü satın almak için çaba göstermiyorlar ise bunun anlamı firmanın temel yeteneklerinin büyük bir olasılıkla etkili olamadığı anlamına gelmektedir. Temel ürününü büyük ölçüde dışarıya satan bir firma, zamanla tedarikçilerine daha çok bağımlı hale gelebilir.

Temel yetenek payı, temel ürün payı ve marka payı arasında net bir şekilde ayrım yapan çok az şirket vardır. Üst yönetimler genellikle en çok marka payı ile ilgilenmektedirler. Tek yanlı bir odaklanma özellikle nihai ürün rekabeti açısından kritik önem taşıyan temel ürünlerin dışarıya satılması yönündeki karar yanlış sonuçlara yol açabilir. Marka payı temel ürün ya da temel platform payına oranla çok daha büyük olan bir firma, kendi geleceği üzerindeki kontrolünü kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalır. Önemli olan rekabet gücü ve büyüme açısından hangi becerilerin kritik önem taşıdığını iyi belirlemek ve bunların geri kazanılmaz şekilde dışarıya aktarılmasını önlemektir. Ürün devir hızlarını yüksek olduğu sektörlerde, bir tedarikçinin kritik bir temel ürünü vermekten geri durması, bir firmanın rekabet gücü üzerinde son derece yıkıcı etkilerde bulunabilir. Temel ürünlere bağımlılık her zaman asimetrik değildir,bu, karşılıklı da olabilir.

Temel ürünler iki yönlü bir akış içinde olduğunda her partnör kendi özgül temel yeteneklerini korumayı bildiğinde ve bütün taraflar aralarındaki ilişkinin gerek rekabet gerekse işbirliği yanlarının bilincinde olduğunda dışarıya satmak içini boşaltmak anlamına gelmemelidir. Bir firmanın sattığı her şeyi kendisinin yapması şart değildir; önemli olan firmanın kritik parçaları dışarıya satmaya karar verirken bunun rekabet açısından uzun vadede getireceği sonuçlar ve doğuracağı bağımlılığın karakteri konusunda açık bir fikre sahip olmasıdır.

Sonuç olarak şirket stratejisi, tek tek birimlerin stratejilerinin toplamından farklı bir şey olmalıdır. Temel yetenekler stratejisi oluşturmanın en üst düzeydeki ve en uzun süreli birimleridir, bu nedenle şirket stratejisinin merkezinde yer almalıdır. Üst yönetim hangi yeni yetenekleri geliştirmesi gerektiğini bilmelidir.Ayrıca mevcut yeteneklerin eriyip erimediği veya pekişip pekişmediği konusunda net bir fikre sahip olmalıdır. Elden çıkarılması gereken bir işle, bu işteki korunması gereken temel yetenekler arasında doğru bir ayrım yapabilmelidir. Rakiplerin yetenek geliştirme çabalarını yakından izleyebilmelidir. Firmanın yetenek rakipleriyle mevcut nihai ürün rakiplerinin aynı firmalar olmayabileceğini bilmelidir (Hamel ve Prahalad,1996,s.273).

2.12. Temel Yetenekler ve Rekabet Avantajı

Bir işletmenin rekabet avantajlarının, pazar aktivitelerinin saptanması ile bağlantılı olarak bulunması gerekir.İşletmenin rekabet avantajları, rekabet güçlerinin etkilerine karşı kendini rakiplerine oranla daha iyi korumasında yatar. Rekabet güçlerini sayacak olursak:

*Diğer işletmelerin davranışları

*Yeni rakiplerin/ alternatif ürünlerin tehdidi

*Alıcı davranışları

*Üretici ve çalışanlar

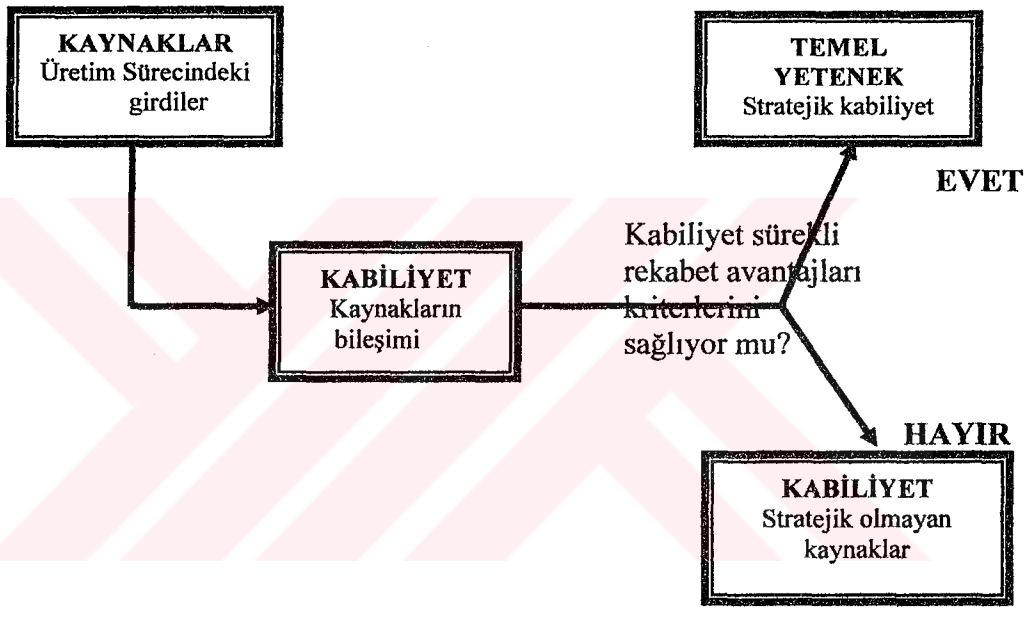
*Hükümet (Hinterhuber,1997,s.152-153).

İşletmelerin birinci derecede yer alan stratejik yönetim sırlarından biri; organizasyonun teknoloji, üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde etmektir. Temel yetenek, rakiplerine kıyasla bir firmanın iyi yaptığı iştir ve temel yeteneğin bir çok çeşidi vardır; pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlama yeteneği, etkili satış gücü, vs. bunlardan bazılarıdır. İşletme rakiplerine oranla iyi olduğu bu alanlardan bir veya bir kaçında temel yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir. Tabi ki bu avantajların telafi edilememesi, çok maliyetli olmaması ve

rakiplere karşı zaman kazandırması gibi önemli bir takım kriterleri vardır. (Thompson and Strickland,1992,s.89)

2.13. Sürekli Rekabet Avantajının Unsurları

Bir organizasyonda rekabet avantajlarının kriterleri; değerli, nadir yeri doldurulamaz veya kusurlu olarak taklit edilebilir kabiliyetlerdir. Bu kriterleri sağlayamayan kriterler temel yetenek olamaz. Yani, aşağıdaki şekil 2.4'de görüldüğü gibi her temel yetenek bir kabiliyettir, ama her kabiliyet bir temel yetenek değildir.



Şekil 2.4. Stratejik Kabiliyet Olarak Temel Yetenekler
Kaynak:Hitt et al;1995,s.87

Sürekli rekabet analizinin dört kriterini sağlayan kabiliyetler temel yeteneklerdir. Bir rekabet avantajı, bir firmanın stratejisi diğer firmalar tarafından başarısız bir şekilde taklit edildiğinde ya da bu taklide güven duyulmadığında başarılıdır. Bununla birlikte, kısa vadede, bir firma, sadece değerli ve nadir olma özellikleri ile, taklit yoluna giderek iyi paralar kazanabilir.Böyle bir durumda, firmanın rekabet avantajı, diğer firmaların onun ürününü, hizmetini ya da prosesini çok başarılı bir şekilde taklit edene kadar sürecektir.Diğer taraftan sahip olunan işletme kültürü, bir rekabet dezavantajı olabilir.Sürekli bu kültüre sahip çıkma güdüsü ile işletmeler, bir rekabet dezavantajı elde etmiş olurlar(Hitt ,1995,s.88-89).

2.14.Temel Yetenek ve Pazar İlişkisi

İşletmede iç ve dış çevrenin analizi yapılarak elde edilen sonuçlar stratejik girdiler sağlar. Bu girdiler de firmanın ihtiyacı olan stratejik amacı ve stratejik misyonu belirlerler. Amaç ve misyonun değeri, firmanın iç yetenekleri ve dışarıdaki fırsatlar ışığında neyi başarmak istediğini tanımlamasıdır. İşletme analizinin amacı, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmektir. Bunu yaparken de üç aşamanın izlenmesi gerektiği bilinmelidir.

* Politik, toplumsal, ekonomik ve teknik gelişmelerin analizi
* Endüstri sektörünün analizi
* İşletmenin o endüstri içindeki durumu

Yani denebilir ki, eğer çevre analizinin yardımı ile kritik başarı faktörleri belirlenebilirse, stratejik iş birimleri bazında işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının profili çıkarılabilir. Işletme analizi, işletme kaynaklarının sadece bugünkü değil, gelecekteki çevre şartları ile de kıyaslanmasının şart koşar. Bu da işletmenin tehlike ve fırsatlarını bugünkü ve gelecekteki kaynaklara göre gösterir.

Işletme analizini sadece çıkış noktasının değerlendirilmesi ile (Bugün neredeyiz? Buraya nasıl geldik?) kısıtlamamak gerekir. Işletmenin aktüel ve potansiyel temel yetenekleri ile, pazar bölümlerinde neler yapabileceği ele alınmalıdır (Hinterhuber,1997,s.121).

2.14.1. Pazarlama Politikası

Pazarlama, sadece üretim, ar-ge ve insan kaynakları yanında yer alan işletmenin fonksiyonlarından biri değildir. Ayrıca bunların yardımıyla temel yeteneklerinden en büyük faydayı sağlamak için, işletmenin pazar durumunu değiştirir; yani ihtiyaç yaratır veya olan ihtiyaçları değiştirir ve rakipler, çalışanlar, üreticiler gibi grupların davranışlarını işletmenin diğer fonksiyonlarının yararına değiştirir. Yeni imkanların keşfedilmesi, müşteri sorunları için yaratıcı çözümler ve

çevrenin etkilenmesine yönelik yaratıcı çalışmalar ile birlikte pazarlama, işletmesel bir faaliyet olmuştur. Pazarlama artık sadece uzman kişilerin görevi değil, aynı zamanda işletmede çalışan herkesin görevi haline gelmiştir. Gittikçe sertleşen rekabet ortamında herkesin görevi aşağıdaki sorulara cevap bulmaktır:

*Müşteriler işletme çabalarına yönelik memnuniyetlerini hangi kriterlerle ölçülüyor?
*Her bir kriterin ağırlık noktası nedir?
*İşletme güçlü rakiplerine kıyasla nerede yer almaktadır? (Hinterhuber,1996,s.18-19).

Her işletme kendine özgü temel yetenekler geliştirebilir. Ancak bir başka görüşe göre, bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek vardır: "Yenilik yapabilmek" bu yetenek işletmelere rekabet gücü sağlar. Dolayısıyla işletmeler sürekli yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım alanları, gibi) düşünmeli ve çalışmalıdırlar. Pazar paylaşımını, bu şekilde temel yetenek ve temel ürünler geliştirerek arttırmak yerine, rakiplerinin nispi zayıflıklarına dayanarak arttırmaya çalışmak, işletmelerin uzun vadeli başarılarını kısıtlar (Koçel,2001,s.299).

Bütün işletmelerin kendilerine sormaları gereken esas soru şudur: "Benim temel yeteneklerim nelerdir?" Temel yetenekler bir işletmenin değer artış mekanizmasının yürürlükte tutan bütünleşmiş ve organizasyonel öğrenme prosseleri ile koordineli yetenekleri, teknolojileri, süreçleri ve bakış açılarıdır.

Her işletme müşterilerini ve diğer çıkar gruplarını rakiplerden daha çabuk memnun edebilecek kendi temel yeteneklerini tanımlamalı, bunu korumaya ve geliştirmeye konsantre olmalı veya ihtiyaç duyduğu yeni temel yetenekler oluşturmalıdır. Bunun için de sadece sistemin veya belli bi paradigmanın içinde olan değil, ayrıca sistemin yanında çalışan ve yeni bir paradigma oluşturmayı deneyen, yeni imkanları görebilen ve uygulayabilen dinamik işverenlere ihtiyaç vardır (Hinterhuber,1997,s.42-43).

2.14.2. İşletmenin Pazardaki Yerinin Belirlenmesi

İşletmenin pazardaki yerinin belirlenmesi aşağıdaki 5 faktöre bağlıdır. Bunlar; pazar payı, rantabilite (sermaye,vs.), fiyatı, pazarlama potansiyeli, temel yetenekleri (Hinterhuber,1996,s.152-153).İşletmenin pazardaki yerinin belirlenmesinde oldukça önemli yer tutan temel yetenekler, ayrıca işletmeye çeşitlendirme için oldukça mükemmel fırsatlar sunar (Dess et al,1993,s.167).

2.15.Temel Yetenekler , Araştırma ve Geliştirme Ilişkisi

Araştırma ve Geliştirmenin önemi yeniliklerin sürekli geliştirilmesi için hatta, temel yeteneklerin yeniden yapılandırılması veya geliştirilmesi için gerekli bilgilerin sağlanmasında yatmaktadır. Eğer aşağıdaki noktalara dikkat edilirse etkili ar-ge programlarına yönelik sorular cevaplanabilir:

*Temel yetenekler ve işletmenin belli bir bölümünün stratejisi açısından teknolojinin anlamı nedir?
*Belli bir departmanın teknolojisi uluslararası duruma denk mi?
*Ar-ge çalışmaları bütün işletmenin amaçları, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu mu?
*Teknik alanda ortaya çıkan sinerji etkisi bütün işletme yararına kullanılabiliyor mu?
*Teknoloji temel yeteneklerin gelişimini teşvik ediyor mu?

Bütünleşmiş sistemlerin konsepsiyonu ve kendi imalatı veya dışarı yaptırma seçimi ile kapasite planlaması arasında büyük bir ilişki vardır. Bu yüzden işletme yönetiminin belirli aralıklar ile kıyaslama (benchmarking) yapması gereklidir (Hinterhuber,1997,s.42-43).

Kıyaslama, bir işletmenin rekabetini yükseltebilmek için, üstün performansı olan işletmeleri, bu işletmelerin iş yapma tekniklerini incelemesi ve bunları kendi teknikleri ile kıyaslaması ve sonuç olarakta bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi işletmesinde uygulamasıdır. Kıyaslama sürecinde izlenecek adımlar şöyledir:

*Kıyaslama amaçlarını bir sisteme göre sınıflandırmak

*Kıyaslama yapılacak konu ile ilgili göstergeleri (işletmeleri) saptamak

*Konu ile ilgili geçerli örnekler saptamak

*Bu örnekleri değerlendirmek

*Kıyaslama ile ilgili varolan potansiyel problemleri saptamak ve yeni araştırma fırsatları yaratmak (Daumeingts and Browne,1997,s.101).

Görüldüğü üzere, kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapmaya; bunun için bu işin en başarılı olanları örnek alma yönündedir. Bu arayış çabalarının sonuçlar vermesi bazı koşullara bağlı olduğu gibi, bu çabaların tipik bazı sorunları da vardır. Bu konularda şunlar söylenebilir:

*Kıyaslamanın başarılı olabilmesi herşeyden önce işletmelerin değişimin gerekliliğini kabul etmelerine bağlıdır.

*Başarılı bir kıyaslama için "kıyaslanacak bir şeyler"in olması gerekir.

*Kıyaslamada, sonuç rakamları üzerinde değil fakat ilgili işe ait süreçler, metotlar yani esas üzerinde yoğunlaşılamlıdır.

*Kıyaslamayı sadece çalışılan endüstri dalı ile sınırlamamak gerekir.

*Kıyaslamanın başarısı aynı zamanda yöneticilerin, başkalarının bazı işleri kendilerinden daha iyi yapabileceklerini kabul etmelerine ve kendilerini değiştirmeye hazır olmalarına bağlıdır. Sonuç olarak, işletmelerarası karşılaştırmanın temel hedefi, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak ve önlemleri alarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır. Ülkemiz açısından bu kavramın uygulanmasındaki en önemli güçlük, başarılı rakipler hakkında her konuda bilgi ve data'yı elde etme güçlüğüdür denilebilir (Koçel,2001,s.317).

2.16. Temel Yetenekler ve Şirketin Yeniden Düşünülmesi

Hamel ve Prahalad (1990)'a göre küresel rekabette ayakta kalmanın en güçlü yöntemini birçok şirket hala görememektedir. 1980'ler boyunca üst yöneticiler, şirketlerini yeniden yapılandırma, derleyip toplama ve katmanlı yapısını giderme yeteneklerine göre değerlendiriyorlardı. 1990'lar da, gelişmeyi mümkün kılan temel

yeteneği tanımlamak geliştirmek ve kullanmaktaki yeteneklerine göre değerlendirebileceklerdir. Aslında, şirket kavramını yeniden düşünmek zorunda olacaklardır. Düşünürlere göre bir zamanlar, birden fazla alanlarda iş yapan şirketler, iş birimlerini belirli son ürün pazarlarına yönlendirir ve onların dünya lideri olmaları konusunda uyarılarda bulunulurdu. Ama hızla değişen pazar sınırlarıyla hedeflerin ulaşılması zor ve en iyi ihtimalle ulaşılsa bile geçici olmaktadır. Birçok şirket kendilerinin yeni pazar bulmada,ortaya çıkan pazarlara hızla girmede ve yerleşmiş pazarlarda müşteri tercih şekillerini büyük oranda değiştirmede kendilerinin yetenekli olduklarını kanıtladılar. Bunlar başarılması gereken şeylerdir (Hamel and Prahalad, 1990).

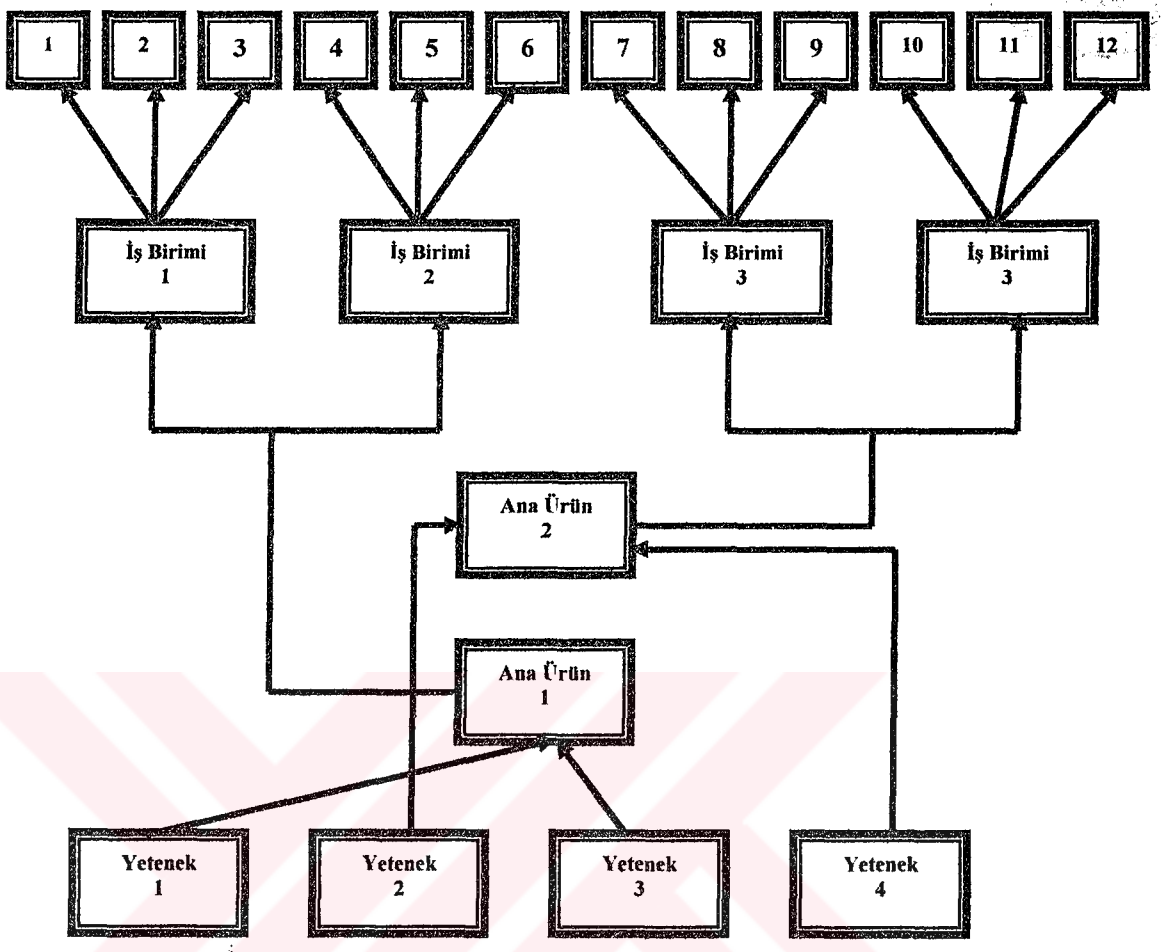
Yönetim için kritik görev, karşı konulamayan işlevselliği olan ürünleri üretebilme veya daha iyisini müşterilerin ihtiyaç duydukları ama henüz hayal etmedikleri ürünleri ortaya çıkarabilme yeteneğine sahip bir şirketi meydana getirmektir. Bu oldukça zor bir görevdir. Sonuç olarak, bu önemli büyük şirketlerin yönetimlerinde büyük değişiklikleri zorunlu kılar. Düşünürler bu konu ile ilgili olarak aşağıdaki temel görüşlerini makalelerinde belirtmişlerdir. Bunlar rekabet avantajının temelleri ve yetenekliliğin düşünülmemesi

2.16.1.Temel Yetenekler ve Rekabet

Hamel ve Prahalad'a göre bir şirketin rekabetçiliği, kısa vadede mevcut ürünlerin fiyat/performans özelliklerinden gelişir. Uzun vadede rekabetçilik düşük maliyette ve rakiplerinden daha hızlı bir şekilde beklenmeyen ürünler doğuran temel yetenekleri oluşturma becerisinden kaynaklanır. Gerçek avantaj kaynakları şirket genelindeki teknolojileri ve üretim yeteneklerini bireysel işlerin değişen fırsatlara çabucak adapte olmasını güçlendirecek yeteneklerle birleştirebilme becerilerinin yöneticilerde bulunuyor olmasındandır. Pek çok Batı şirketindeki problem, üst yöneticilerinin japonyada ki şirketlerinkinden daha az yetenekli olmaları ya da japon şirketlerinin daha fazla imkana sahip olmaları değildir. Problem, pek çok Amerikan ve Avrupa şirketlerinin sahip oldukları teknolojik imkanı tam olarak kullanmadaki bireysel işlerin yeteneğini gereksiz olarak sınırlayan şirket kavramına bağımlılıklarıdır. Çok branşlı şirket büyük bir ağaçtır, gövde ve ana dallar temel

ürünler, küçük dallar iş birimleri, yapraklar, çiçekler ve meyvelerde son ürünlerdir. Beslenme bakım ve istikrar ise temel yeteneğidir. Rakiplerin gücünü sadece son ürünlerine bakarak göremeyebiliriz. Aynı şekilde, eğer sadece yapraklarına bakarsak ağacın gücünü gözden kaçırabiliriz. Temel yetenekler, örgütteki ortak öğrenmelerdir; özelliklede farklı üretim yeteneklerinin nasıl koordine edileceği ve birkaç teknoloji dalının nasıl bir araya getirileceği ile ilgilidir. Temel yetenek hem farklı teknolojileri harmonize etme hem de işin organize edilmesi ve değer sunumu ile ilgilidir. Temel yeteneğin gücü üretimde olduğu kadar hizmetlerde de karar vericiliği ile de hissedilir.

Temel yetenek, iletişim ilgilenme ve örgütsel sınırlardaki çalışmaya derin bağlılıktır ve pek çok seviyedeki insanları ve bütün işlevleri kapsar. Temel yetenek kullanımla azalmaz, zamanla bozulmaya uğrayan fiziki varlıkların tersine uygulandıkça ve paylaşıldıkça gelişirler ancak yetenekler yine de beslenmeli ve korunmalıdırlar. Bilgi kullanıldıkça unutulur. Yetenekler mevcut işleri bağlayan yapışkandır. Ayrıca yeni iş geliştirmede motor vazifesi görürler. Farklı ürün şekilleri ve pazara giriş, sadece pazarların çekiciliğince değil onlar tarafından yönlendirilebilir. Bu durumun tersine temel yeteneği inşa etme potansiyeline sahip olmuş olan ama üst yönetimin şirketi farklı işlerin bir bileşimi olarak görmesinden dolayı bunu başaramayan büyük şirketler bulunmaktadır. Stratejik iş birimi düşünce setinde tutsak kalan yönetim, kaçınılmaz olarak kritik parçalarda dış kaynaklara bağımlı olduğunu görür. Ama bunlar sadece, bileşenler değildir. Bunlar temel yetenekliliğin fiziki dışa vurumudur. Bunlar bir dizi son ürünlerin rekabetçiliğine katkıda bulunan temel ürünlerdir (Hamel and Prahalad, 1994).



Şekil2.5: Temel Yetenekler ve Temel Ürünler
Kaynak: Hamel and Prahalad, 1994

2.16.2.Yetenekliliğin Düşünülmemesi

Şirketler, global liderliği belirleyen yetenekleri oluşturmada bir yarış içerisinde olduklarından başarılı olanlar kendilerini ürün yapan iş birimleri olarak görmekten vazgeçmişlerdir. Üst yönetim, sıklıkla rakiplerinin ürünlerinin maliyetini ve kalitesini takip eder.Yinede kaç yönetici rakiplerinin düşük maliyette yetenek kazanmak için oluşturdukları ittifak ağlarını çözer? Kaç tane yönetim odasında dünya liderliği için şirketlerin oluşturmak zorunda olduğu yeteneklerle ilgili açık, paylaşılabilir bir anlayış vardır? Aslında, kaç tane üst düzey yönetici tüm şirket seviyesinde ve şirket seviyesindeki rekabet stratejisi arasındaki önemli farkı tartışmaktadır? Açıkça temel yetenek elde etmek, araştırma ve geliştirme açısından

rakiplerinden daha fazla harcamak anlamına gelmez. Yeteneklilik, iki veya daha fazla stratejik iş birimlerinin ortak bir imkandan faydalandığında örneğin fabrika, hizmet ya da satış gücü gibi ya da ortak bir elemanı kullandıkları zaman ki ortaya çıkan paylaşılmış maliyetler anlamına da gelmez. Paylaşımın kazançları büyük olabilir ama paylaşılmış maliyetlerin araştırılması, işin geliştiği yeterliliği oluşturmak için önceden düşünülmüş bir çaba olmayıp mevcut işler arasında üretimi rasyonalize etmenin tipik bir çabasıdır.

Temel yeteneklerin oluşturulması yukarıdan birleşmekten daha büyük bir hedeftir hatta üretme ya da satın almaya karar veren yöneticiler son ürünlerle başlayacaklar ve yukarıda tedarik zincirinin etkinliğine ve aşağıda da dağıtım ve müşterilere bakacaklardır.Yetenek envanterine bakmazlar ve bunları geleneksel olmayan yöntemlerle uygulamayı arzularlar.

2.17. Rekabet Avantajının Anlaşılmasındaki Temel Unsurlar

Stratejik yöneticiler ve araştırmacılar, uzun zamandan beri, firmalar için rekabet avantajının kaynaklarının anlaşılması konusuyla ilgilenmektedirler. Bu çaba, geleneksel olarak, firmanın çevresel fırsat ve tehditlerle, onun içsel üstünlük ve zayıflıkları arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Swot analizi olarak özetlenen bu yaklaşım(üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler), bu geleneksel mantık firmanın içsel zayıflıklarından kaçınarak ve kurum içi avantajları kullanarak çevresel tehditleri bertaraf etmesini ve bunun sonucu, muhtemelen, diğer firmalara nazaran(bunları kullanmayanlara) rekabet avantajı kazanacakları tezini savunur. Bu basit Swot yaklaşımı, rekabet avantajı kaynaklarının anlaşılmasında kurum içi ve dışı fenomenlerin anlaşılmasının önemine dikkat çeker. Bu zamana kadar, çevresel fırsatlar ve tehditlerin analizi ile ilgili araçların geliştirilmesi, firmanın içsel üstünlükleri ve zayıflıklarının analiziyle ilgili araçlarla karşılaştırıldığında daha hızlı bir gelişim göstermiştir (Nevis, Dibella and Gould, 1995, s.73-85).

Stratejik yönetim araştırmalarının tarihi, Swot tarafından oluşturulan "boşlukları doldurmak" çabası olarak anlaşılabilir. Öyle ki üstünlük, zayıflık, fırsat

ve tehditlerden bir adım öne geçerek bu fenomeni anlamak ve geliştirmek ve bunlara model ve çerçeveler sunmak için rekabet avantajını anlayabilmek için önemlidir. Örneğin, fırsatlar ve tehditleri değerlendirme ve analizde kullanabilecek model ve yaklaşımların belirlenmesinde, rekabet avantajının anlaşılmasında üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler noktasından daha ileriye geçmek gibi. Porter'in "beş güç" modeli, endüstri yapısı, stratejik fırsatlar, stratejik gruplar arasındaki ilişkiler, çevresel fırsatlar ve tehditler kavramlarının teorik açıdan son derece dikkatli(titiz) ama aynı zamanda uygulamaya son derece uygun bir şekilde ortaya konması ile anlaşılabilir (Porter, 1980-1985)).

Buna karşın SWOT yaklaşımı bize, ne kadar dikkatli(titiz) olursa olsun çevresel analizin hikayesinin sadece yarısı olduğunu anlatır. Bir firmanın rekabet avantajının tam olarak anlayabilmesinin şartı o firmanın içsel üstünlük ve zayıflılarının iyi bir şekilde analizi ile mümkündür (Wernerfelt, 1984, s.171-184).

Firmanın rekabet çevresiyle ilgili yapılan son derece dikkatli ve eksiksiz analizler bile bize firmaların başarılarını açıklayamaz. Bu tür açıklamalar, rekabet avantajı kaynakları olarak firmanın içsel özelliklerini, üstünlükleri ve zayıflıklarını da içermelidir. Bir firmanın kaynakları ve kabiliyetleri(ki bunlar firmanı tüm finansal, fiziksel, insan ve organizasyonel değerlerini kapsamaktadır) o firma tarafından ürünlerin yada hizmetlerin geliştirilmesi, üretilmesi ve müşterilerine ulaştırılmasında kullanılırlar. Finansal kaynaklar(kredi, özsermaye, dağıtılmayan karlar ve diğerleri), fiziksel kaynaklar(makineler, üretim imkanları, binalar gibi hizmet sunulan yerleri içine alır. İnsan kaynakları, deneyim, bilgi, yargı, risk alma özelliği ve şirketle bütünleşen şahısların yaptırım güçlerini kapsamaktadır.

Organizasyonel kaynakları, tarih, ilişkiler, güven, örgütsel kültür, bireylerin firma ile özdeşleşmiş özellikleri, firmanın formel yapısı, dış yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikaları oluşturmaktadır. SWOT analizi tarafından oluşturulan " iç boşlukları doldurmak" şeklindeki süreçte yöneticiler kendi kaynakları ve kabiliyetleri açısından şu dört önemli soruyu cevaplanmalıdırlar: (1) değer problemi, (2) nadirlik problemi, (3) taklit edilme problemi, (4) organizasyon problemi (Barney, 1995, s.791-800)..

2.17.1.Değerin Ozellikleri

Bir firmanın kaynakları ve kabiliyetlerinin rekabetle ilgili sonuçlarını değerlendirmeye başlamak için öncelikle değer sorusunun cevaplandırılması gerekir. Firmanın kaynakları ve kabiliyetleri fırsatları kullanabilmek/yada tehditleri nötralize etmeye(ortadan kaldırmaya) yarayarak firmaya bir katma değer oluşturuyor mu? (Schlender, 1992, s.76-84). Bir firmanın kaynakları ve kabiliyetleri geçmişte katma değer oluştururken, tüketici tercihlerinin, endüstri yapısı veya teknolojinin değişmesiyle değersiz hale gelebilir. Bundan dolayı, stratejik yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biride rekabet ortamının değişmesine rağmen firmanın kaynak ve kabiliyetlerinin katma değer oluşturmaya devam edip etmediğini takip etmek olmalıdır. Bazı çevre değişiklikleri son derece köklüdür ve bu çevre yapısı içinde firmanın kaynaklarının çok az bir kısmı değerini koruyabilir. Belki de hepsi değerini yitirebilir (Barney, 1995, s.791-800). Buna karşın bu tür değişimler pek sık gerçekleşmez. Daha çok görünen değişim, kaynakların mevcut şekliyle kullanım değerini azaltırken, başka şekillerde kullanımda bu kaynakların farklı şekillerde kullanılması sonucu daha fazla değerlenmesi sonucunu verebilir. Bu durumda yöneticilerin karşı karşıya kaldığı problem şudur: Yeni fırsatlar kazanmak ve olası tehditleri önlemek için mevcut gücümüzü nasıl kullanabiliriz ? Çok sayıda firma , çevrede meydana gelen bu değişikliklere, geleneksel güçlerine uygulayacak yeni yollar bularak uyum sağlamaya çalışmaktadır. Değer sorusunu cevaplandırırken, yöneticiler içsel kaynak ve kabiliyetlerin analizi ile çevresel fırsatlar ve tehditlerin analizi arasında bir ilişki kurmalıdırlar(karşılaştırmalıdırlar). Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen modeller, firmanın kaynaklarıyla kullanabileceği veya nötralize edebileceği potansiyel fırsatlar ve tehditleri izole etmede kullanılabilir Şüphesiz ki her firmanın kaynak ve kabiliyetleri farklı alanlarda değer arzeder. Bu aynı alanda rekabet eden şirketler arasında bile gerçekleşebilir (Kirkpatrick, 1993, s.54-56).

2.17.2.Nadirliğin Ozellikleri

Bir firmanın kaynak ve kabiliyetlerinin değerli olması, rekabet avantajında içsel kaynaklarının anlaşılması açısından en önemli konuyu oluşturmaktadır. Buna karşın eğer belirli bir kaynak ve kabiliyet rekabet halindeki çok sayıda firma tarafından kontrol edilebiliyorsa, bu kaynak ve kabiliyet hiçbir firma için rekabet avantajı sağlamayacaktır. Aksine değerli ama yaygın(nadir olmayan) kaynaklar ve kabiliyetler rekabet eşitliğinin kaynaklarıdır. Bu gözlemler kendi kaynaklarının ve kabiliyetlerinin rekabetle ilgili sonuçlarını değerlendirmek isteyen yöneticileri ikinci önemli bir soruyu yöneltir; Rakip firmalardan ne kadarı değerli kabul ettiğimiz bu kaynaklar ve kabiliyetlere sahiptir? (Barney, 1995, s.791-800). Kaynak ve kabiliyetlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için, bunların rekabet eden firmalar arasında az bulunur olması gerekirken, yaygın ama değerli kaynakların önemsiz olmadığı anlamına da gelmez. Diğer bir deyişle, eğer bir firmanın kaynakları hem değerli hem az bulunur ise bu firmaya geçici bir süre rekabet avantajı sağlayabilir.

2.17.3.Taklit Edilebilirliğin Ozellikleri

Bir firma sahip olduğu değerli kaynak ve az bulunur kaynak ve kabiliyetleriyle en azından geçicide olsa bir rekabet avantajı sağlayabilir. Buna ek olarak, eğer rakip firmalar bu kaynak ve kabiliyetleri taklit etmekte bir maliyet dezavantajı ile karşı karşıya iseler, bu özel kaynak ve kabiliyetlere sahip firma için bu sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar. Bu gözlemler bizi taklit edilme sorusuna yöneltir: Bu kaynak ve kabiliyetlere sahip olmayan bir firma, bu kaynaklara sahip bir firma ile karşılaştırıldığında, eğer bunları elde etmeye çalışırsa bir maliyet dezavantajıyla karşı karşıya kalır mı ? Açıkçası, taklit, sürdürülebilir rekabet avantajının ortaya çıkarılması için, kaynak ve kabiliyetlerle neler yapılabileceğinin anlaşılması açısından son derece önemlidir. Taklit, en azından, iki yolla olabilir: benzerini yapma(kopya etme) ve ikame etme(yerine koyma). Kopya etme, taklit eden şirketin taklit ettiği şirketle aynı kaynakları kullanması ve oluşturması halinde gerçekleşir. Eğer, bir firma araştırma ve geliştirme becerilerinden dolayı rekabet avantajına sahipse, kopya eden firma, kendi araştırma ve geliştirme yeteneklerini geliştirerek bu kaynağı taklit etmiş olacaktır. Eğer bu yeni kaynaklar aynı stratejik özelliklere

sahipse ve bunların geliştirilmesi için daha fazla yatırım yapılmasına gerek yoksa, yerine koyma(ikame) yoluyla gerçekleştirilen taklit , uzun vadede rekabet eşitliğine imkan verecektir. Taklit ve yerine koyma(ikame) yollarıyla diğer şirketlerin kaynak ve kabiliyetlerini taklit eden firmalar ne zaman maliyet avantajı yaşarlar? (Amit and Schoemarker,1993, s.33-46).

Her ne kadar kurum içi yaklaşımları taklit etmenin pahalı bir yöntem olduğunun çeşitli nedenleri olsa da, bu nedenler genel olarak üç gruba ayrılabilir: firma kaynaklarını yaratmada tarihin önemi; kaynakları besleme, geliştirme ve kullanma konusunda" küçük kararların" önemi; sosyal açıdan karmaşık kaynakların önemi (Amit and Schoemarker,1993, s.33-46).

2.17.4.Tarihin Önemi

Firmalar büyüdükçe, kendi geçmişlerini yansıtan, kendilerine özgü beceri, yetenek ve kaynakları da beraberlerinde geliştirirler. Bu kaynak ve yetenekler sadece o şirketin kendine özgü nitelik deneyimlerini yansıtır. Örneğin; Caterpillar, ağır yapı endüstrisi için malzeme üreten ve bu sektördeki büyük rekabette ayakta durmaya çalışan orta büyüklükte bir şirketti. Tam savaş öncesi, hükümet bu büyük savaşa hazır olmak amacıyla yol, havaalanları ve askeri üsler gibi yerlerin inşası için büyük inşaat malzemeleri üreticisine ihtiyaç duyulduğunu açıkladı. Kısa bir prezantasyondan sonra Caterpillar, ihaleyi kazandı ve yardımcı şirketlerle beraber, çok az bir maliyetle inşaat malzemeleri konusunda uluslararası düzeyde hizmet veren bir kuruluş haline gelmeyi başardı ve savaştan sonrada bu uluslararası hizmetlerine devam etmeyi sürdürdü. Aslında şirket yönetimi, halen iki gün gibi kısa bir sürede dünyanın herhangi bir yerine Caterpillar malzemeleri ulaştırmayı taahhüt etmektedir. Bu değerli kabiliyetinden dolayı, Caterpillar büyük inşaat malzemeleri endüstrisinin en önemli şirketi haline gelmiştir. Bu durumda bu firmayı taklit etmeye kalkan bir firmanın aynı şekilde bir desteğe ihtiyacı olacaktır ve bunun alınması kolay değildir. Büyük inşaat endüstrisinde Caterpillar'la en azından rekabet etmeye çalışan bir firma olması ilginçtir. Bu firmanın adı Komatsu . Ancak bu firma, Catarpillar'ın hizmet ağlarını kopyalamak yerine kendine özgü çizim ve üretim tekniklerini geliştirip, kolay bozulmayan, dayanıklı malzemeler üretme yolunu seçtiler. Komatsu,

makineleri daha zor bozulduğu için, Caterpillar gibi dünya çapında bir hizmet ve servis ağı geliştirme ihtiyacı duymamıştır. Bu açıdan Komatsu'nun çok daha dayanıklı makineler üretebilme becerisi Caterpillar'ın verdiği uluslararası hizmet ağının bir karşılığı sayılabilir. Genel olarak, az bulunan ve değerli kaynakların oluşumu tarihsel koşullara dayandığında, bu kaynakları taklit edenler, kaynakların oluşumunda maliyet dezavantajına sahip olurlar. Bu kaynaklar rekabet avantajına baz oluşturabilirler (Amit and Schoemarker,1993,s.33-46).

2.17.5.Farklı Küçük Kararların Onemi

Stratejik konumda bulunan yönetici ve araştırmacılar "büyük kararlar"ın rekabet avantajı yaratmada belirleyici olduğu görüşünde hemfikirdirler. Örneğin 1960'larda IBM'in 360 serisini üretmesi, kişisel bilgisayarların piyasaya girişine kadar rekabet açısından" büyük karar" olarak nitelendiriliyordu. Bazen böyle "büyük kararlar" şirketlerin rekabet durumlarını anlayabilmek açısından büyük önem taşır. Ancak gitgide, bir şirketin rekabet avantajının o şirketin kaynak ve kabiliyetlerini geliştirdiği farklı"küçük kararlar"a bağlı olduğu gözlemleniyor. Örneğin bir şirketin kaliteye dayalı rekabet avantajı onun uluslar arası kalite hizmet belgesini aldığını duyurmasıyla bağlantılı değildir. Daha çok, hergün çalışanlar tarafından verilen vidaların biraz daha sıkıştırılması, gelişim için ufak bir karar alınması veya kaliteyle ilgili bir sorunun çözülmesi gibi birbirinden yüzlerce ufak karara bağlıdır. Rekabet avantajı sağlama açısından,"küçük kararların","büyük kararlardan" daha avantajlı olduğu söylenebilir. Başarılı şirketlerin kaynak ve yeteneklerini taklit etmek, bunlar gözle görülmedikleri için, taklit eden firma açısından oldukça zordur. Diğer yandan büyük kararların görülmesi, tanımlanması ve taklit edilmesi daha kolaydır. Rakipler, küçük bir çok kararın sonucunu görebilseler de bu avantajın kaynağını anlamakta zorluk çekerler (Barney, 1995, s.791-800).

2.17.6.Sosyal Olarak Karmaşık Kaynakların Onemi

Kaynak ve yetenekleri taklit etmenin maliyet dezavantajı yaratmasının diğer bir nedeni de bu kaynakların sosyal olarak karmaşık bir yapıda olmasıdır. Şirketler tarafından yönetilen bazı fiziki kaynaklar(örneğin; bilgisayarlar, robot veya diğer

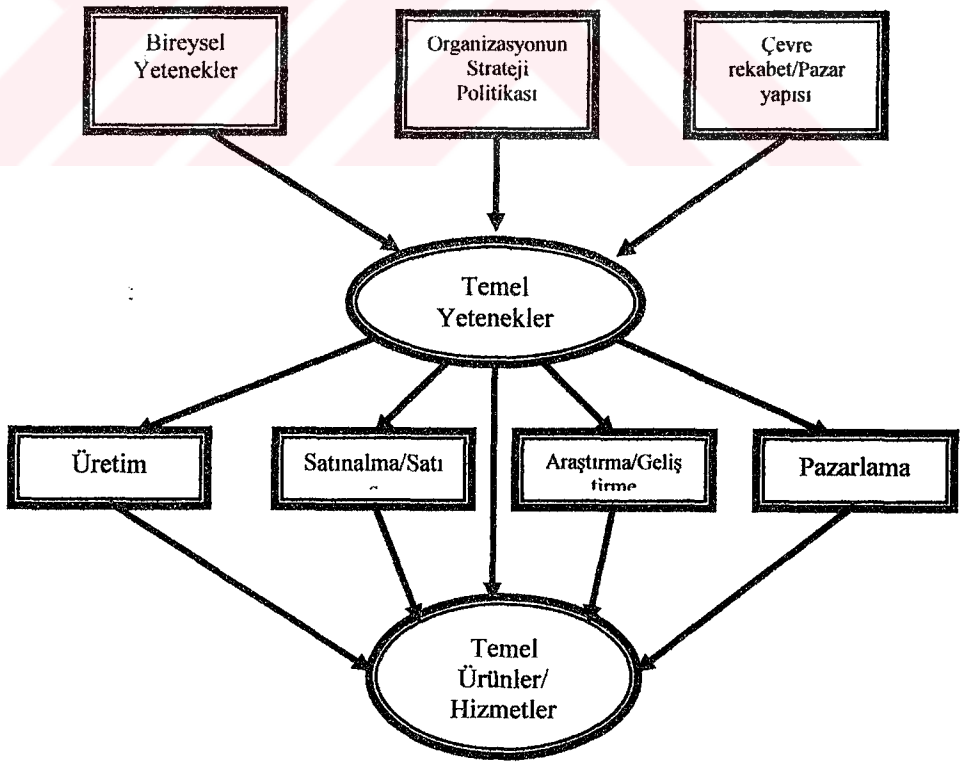
makineler) oldukça karmaşık bir yapıya sahiptirler. Ancak bu fiziki kaynakları taklit etmeye çalışan firmaların ihtiyaç duyduğu tek şey, onları satın almak, parçalara ayırmak ve içindeki teknolojiyi kopya etmektir. Birkaç istisna dışında(ilaç v.b. kimya endüstrisi ürünleri) patent almak, firmayı fiziksel olarak taklit edilmekten kurtaramaz. Diğer taraftan, sosyal olarak karmaşık kaynak ve yetenekler(ün, güven, dostluk, takım çalışması ve kültür gibi) patent alınabilme özelliğine sahip olmasalar bile bunların edilmeleri oldukça zordur (Barney, 1995, s.791-800). Genel olarak bir firmanın kaynak ve kabiliyetleri değerliyse, az bulunursa ve sosyal olarak karmaşık bir yapıya sahipse, bu kaynaklar genel olarak rekabet avantajına sahip olur.

2.17.7. Organizasyonun Ozellikleri

Bir firmanın rekabet avantajı potansiyeli, kaynak ve kabiliyetlerinin değeri, az bulunurluğu ve taklit edilebilirliğine bağlıdır. Buna karşın bu potansiyelin tam anlamıyla hayata geçirilebilmesi için, firma bunları kullanabilecek şekilde organize etmelidir. Bu gözlemler bizi organizasyon konusuna yönlendirir: Bir şirket, kaynak ve yeteneklerinin tam rekabet potansiyelini kullanabilmek için yeterince organize olmuşmu dur? Bu sorunun cevabını ararken, firmayla ilgili çok sayıda unsur işin içine girmektedir. Bunlara resmi raporlama yapısı teknikleri, belirlenmiş yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikası gibi çok değişik parçalar bu konuya dahil edilebilir. Bu unsurlar 'tamamlayıcı kaynaklar' olarak kabul edilebilir, çünkü bunların tek başlarına rekabet avantajı sağlama yetenekleri sınırlıdır. Bununla birlikte diğer kaynaklar ve kabiliyetlere uyumlaştırıldığında, bunlar firmaya rekabet avantajı potansiyelini sonuna kadar verirler. Sonuç olarak, rekabet avantajı sadece çevredeki fırsatların bol, tehditlerin az olduğu ortamlarda iş yaparak yaratılamayacağıdır. Rekabet avantajı, şirketin rekabet ortamında geliştirdiği kendine özgü kaynak ve yeteneklere bağlıdır. Bu kaynak ve yetenekleri keşfetmek için, yöneticiler şirketlerinin içindeki değerli, az bulunur ve taklit edilmesi zor kaynaklara bakmalı ve organizasyonları aracılığıyla bunları geliştirmelidirler (Amit and Schoemaker, 1993,s.33-46).

2.18. Temel Yetenekler ve Bireysel Yetenekler İlişkisi

Bir işletmenin temel yeteneği işletme uzmanlığı ve insan becerilerinin eşsiz bir kombinasyonudur. Bu da bize işletmenin kendine özgü karakterini yansıtır. Temel yetenekler işletmenin tecrübe alanları ve motivasyon, çalışanların gayreti, teknolojik ve profesyonel tecrübe, işbirliği ve yönetimle ilgili fikirleri gibi kaynakların sinerjisinden oluşmaktadır. Temel Yetenekler ile ilgili sistematik ve yapısal çalışmalar işletmeye önemli bir stratejik güç kazandırır. Temel yetenekleri rakiplerin taklit etmesi benzetmesi güçtür, çünkü bunlar işletmeye has ve ayırt edicidir. Temel yetenekler üzerinde yoğunlaşmak işletmeyi son derece etkin yapar ve sonuç olarak rekabet avantajı sağlar. Temel yetenekler mükemmel organizasyonlar ve çığır açan işletmeler için birer başarı unsuru olarak gözükmektedir. Temel yetenekler işletmedeki müşterek öğrenim sürecinin sonucudurlar ve işletmeler bu temel yeteneklerin çerçevesinde işletme stratejilerinin, üretim lojistiğinin ve bireysel yeteneklerini ortaya koyarlar.Şekil 2.6'da görüldüğü gibi bunun sonucu olarak temel yetenekler işletmelerin kendi çevrelerine cevap vermelerini ve belirli bir ürün/pazar politikası takip etme üstünlüğü sağlar (Bergenhenegouwen and Horn 1997,s.56).



Şekil2.6: Organizsasyonun Bireysel ve İşlevsel Temel Ytenek Görünümü
Kaynak: Bergenhenegouwen ve Horn 1997,s.56

Temel yeteneklerin içerik ve şekli işletmenin/organizasyonun amaçları, strateji, yapı ve kültürü ile yönetim anlayışı, çalışanların ustalığı ve yönetim tarafından çalışanların hangi ölçüde takdir edildiği ilişkileri sonucu oluşturulur. Çalışanların yetenek ve motivasyonu işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli stratejik yardımcılardır. Organizasyonun temel yeteneklerinden maksimum faydanın sağlanabilmesi için çalışanların uzmanlık ve yeteneklerinin takdir edilmesinin yanında, çalışanların temel nitelik ve yeteneklerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu temel yetenekler aynı zamanda organizasyonun yeteneklerinden farklı olarak bireysel yetenekler olarak da bilinir. Bireysel yetenekler temel kişilik özellikleriyle ilgilidir ve bireyin her türlü vazife ve durumda gösterdiği çabanın ayrılmaz bir parçasıdır. Yetenekler bireyin değerleri, standartları, hayatta kendisiyle ve diğerleriyle ilgili bakış açısıyla ilişkilidir. Bunlar tam anlamıyla temel ve sorumluluk gerektiren görevlerle ilgili temel kişilik boyutlarıdır. Sıradan usul bilgisi(know-how) ve yeteneklerin aksine bu boyutların eğitimle öğrenilmesi çok güçtür. Genel yaklaşım" bu niteliklere ya sahipsindir ya da değilsindir"(Bergenhenegouwen ve Horn 1997,s.56).

Mc Clelland (1993) yeteneği bireyin herhangi bir görev ya da durumda başarılı olmasını belirleyen temel kişilik özellikleri olarak tanımlamaktadır. İnsan yeteneklerinin bir buzdağı ile karşılaştırılabilir. Bireysel yeteneklerin geliştirilmesinin üzerinde durulması, çalışanların motivasyonları esnekliği ve çabaları konularında daha fazla bir talep olacağı anlamına gelir. Buna karşın, bu belirlenmiş görevler ve bunlarla ilişkili iş tanımları sorumluluk alanları ve görevlerle temellendirilmiş geleneksel örgüt prensipleri ile bir tezat teşkil etmektedir. Bu durumda iş tanımlarının baz alınarak yapılan bu işbölümü yerine, çalışanların yeteneklerinin baz alındığı bir örgütsel yapının düzenlenmesidir.

"Yetenek-temelli bu tür organizasyon yapısı işlerin ve sorumlulukların belirlenmesinin sadece farklı bir şekilde dizaynı ve organizasyonu değil, aynı zamanda organizasyonda insan kaynakları yönetiminin farklı bir yorumu söz konusudur. Yeteneklere merkezi bir rol verilince artık eleman başvurusu ve seçme, değerlendirme, ücretlendirme, geliştirme ve eğitim ve çalışanlara kariyer konusunda

rehberlik konularının tamamen farklı bir şekilde yürütülmesi söz konusudur. Lawler bu tür organizasyonu "yetenek-temelli organizasyon" olarak adlandırmaktadır (Lawler,1993,s.15).

Temel yeteneklerle bireysel yeteneklerin paralel bir şekilde gelişebilmesi için, üst yönetim, yatay yönetim ve çalışanlar arasında özel bir ilişki gerektirir. Üst yönetim stratejik yönetim süreci vasıtasıyla organizasyona temel yeteneklerin belirlenmesi konusunda rehberlik yapar. Yatay yönetim yetenek yönetimi vasıtasıyla çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri ve yeniden şekillendirecekleri imkanları sağlar. Buna ek olarak, yönetim çalışanların yararlanabilir yeteneklerinin tam anlamıyla potansiyellerini ortaya koyup,faydalanabilmekten sorumludur. Barlett and Ghoshal(1989)'a göre bu tür yönetim değişik yetkilendirmelerle uygulanabilir. Çalışan her birey kariyer yönetiminde kendi yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar ve bunun sonucunda organizasyonun temel yeteneklerine katkıda bulunmuş olur.

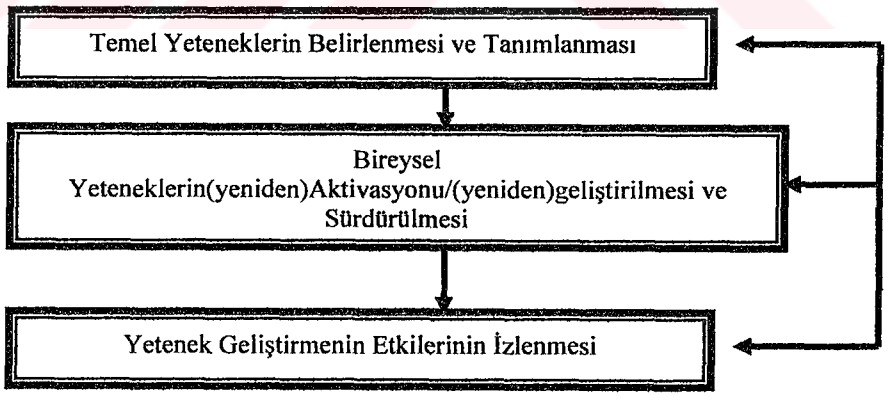


Şekil 2.7:Üst yönetim, yatay yönetim ve çalışan oranında bireysel ve temel yeteneklerin geliştirilmesi ilişkisi
Kaynak: Bergenhenegouwen ve Horn 1997,s.59

Yetenek temelli organizasyonların, yetenekleri tanımlama ve geliştirebilmeleri için bazı araçlar: mevcuttur. Bu da temel yeteneklerin düzenlenmesini, yerleştirilmesini sağlar ki bunun da sonucu organizasyonun yapılan operasyonlarda mükemmelliğe ulaşmasıdır. Bu temel yetenekler" yetenek-bazlı eğitim kursları ve geliştirme proğramlarının" düzenlenmesini mümkün kılar. Böylece yetenekler

harekete geçirilir, canlandırılır, mükemmelleştirilir ve sürdürülür. Yukarıda tanımlandığı gibi yetenekler çalışanın iş ortamında belli bir şekilde davranmasını netice veren temel kişisel özelliklerle yakından ilgilidir. Yetenek eğitimine başlamadan önce, değerlendirme metodlarını kullanarak gizli yeteneklerin belirlenmesi gerekir. Temel karakteristiklerin daha ileri düzeyde harekete geçirilmesi, eğitim metodları için daha yüksek şartlar gerektirir. Oldukça sık bir şekilde bu temel özelliklere uygun eğitim metodlarının kullanılması gerekir. Bu metotlar arasında oyun, simülasyon, aksiyon temelli öğrenme ve işbaşında öğrenme sayılabilir (Spencer and Spencer,1993, s.21).

Bireysel yetenekler, belirlenip, tanımlanıp, yeniden harekete geçirildiğinde yada yeniden geliştirildiğinde, yetenek geliştirmenin iş davranışı üzerindeki etkisi ölçülmelidir. "Etkinin iş davranışında kontrolü/izlenmesi" şeklindeki bu aşama çalışanların yeteneklerinin organizasyonun temel yetenekleriyle uyumlaştırılması, eşleştirilmesi için bize daha fazla bilgi sağlar. Eğer bu eşleşmenin yetersiz olduğu ortaya çıkarsa, yetenekler yeniden tanımlanır ve yeniden harekete geçilir. Bu bize"yetenek geliştirme dairesi"ni verir. Şekil 2.4'de yetenek geliştirme dairesi gösterilmiştir (Hom ve Moojiman,1993,s.60).



Şekil 2.8: Yetenek geliştirme dairesi

Kaynak: Bergenhenegouwen, Horn and Moojiman, 1993,s.59

2.19.Temel Yeteneklerin Yönetimi

Kompleks içsel kabiliyetlerin firmanın başarısı için son derece önemli olduğu konusu yeni bir şey değildir. Phillip Selzncik Yönetimde liderlik (Leadership in Administration,1957) adlı kitabında personel ve bunların daha önceki tecrübeleri, gibi içsel faktörlerin organizasyonun belirlediği politikanın uygulanmasındaki başarı için son derece önemli olduğunu ortaya koyan yazardır. Selznick, aslında işletmenin faaliyetleri konusunda geçmişin günümüzü belirlediğini ileri sürmüştür. Selznick, organizasyonun gelişim tarihinin firmanın 'özel sınırlılıkları ve kabiliyetleri ' veya ortaya çıkan kurumsal modeli belirlediğini, bunların ise organizasyonun arzuladığı politikaları belirleme ve uygulama yeteneğini etkilediğini söylemektedir (Lee, 1999, s.8-10).

Selznick, organizasyonun kendine özgü karakterini "ayırdedici yetenek" olarak isimlendirmiştir. O, iyi yönetim sanatını, organizasyonun görev ve stratejisine uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bunu göstermek için, selznick yüksek kaliteli işçilikte uzmanlaşmış tekne yapan bir firmayı örnek vermektedir. Firmanın yönetimi düşük maliyetli hız teknelerinin seri üretimine girmeye karar verir. İşçilerin kaliteye ve iyi işçiliğe olan bağlılıklarının değiştirilmesinin imkansız olduğu ortaya çıkınca, yönetim tekne üretiminin yerini değiştirmek ve farklı bir işgücü istihdam etmek zorunda kalır. Yeni girişim başarısız olmuştur çünkü organizasyonun tarihi ve kültürü yeni göreve/ işe uymamıştır. Bunun için, Selznick, kaliteli işçilik alanında "ayırdedici yeteneğin", düşük maliyetli seri üretim alanında "ayırdedici yeteneksizliğe" sebep olacağını gözlemlemiştir. Bunun sonucu olarak Selznick, organizasyonun içsel sosyal faktörlerinin organizasyonun başarısını dışsal pazarlardaki hareketler kadar, belki de daha fazla etkilediğini tespit etmiştir. Bu tespit birçok işletme politikası yazarını etkilemiştir. Bunlar, eğer işletme kararlarını gerçekleştirebilecek içsel yeteneklere sahip değilse veya en azından gerekli yetenekleri geliştirme şansı yoksa, stratejiyi formüle etme ve fırsatları gözetleme çabalarının gereksiz olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bunu dikkate alarak İgor Ansoff Corporate Strategy isimli kitabında yöneticilere kendi firmalarının beceri ve kaynaklarını kapsamlı bir şekilde belirlemelerini önermiştir (Yetenekler ızgarası). Benzer ızgaralar (Yeteneklerle ilgili) rakipler hakkında da toplanarak, bütün sonuçlarla ilgili karşılaştırma yapılmalıdır. Bu uygulamadan ortaya çıkan profil, belirli bir pazarda faaliyet gösteren rakiplerin güçlü yönleriyle ilgili hazır bir rehber elde etmek olacaktır (Lee, 1999, s.8-10).

Ansoff, düzenli olarak güncelleşen böyle bir dokümanın gelecekteki stratejik kararlar için sürekli bir referans rehberi olacağını ve çeşitlendirmenin de başarısının değerlendirilmesinde kullanılabileceğini ileri sürmüştür. Yine 1960'larda Harvard Business School'un etkili akademisyenleriyle birlikte yazan, Christensen et al Business Policy: Text and Cases, 1965) bir şirketin rekabet gücünün onun" ayırdedici yeteneğinden" ya da o firmanın özellikle iyi yaptığı alandan geleceğini tavsiye etmişlerdir. Firmanın stratejik amacı kullanılabilir fırsatlarla firmanın ayırt edici yeteneği arasında bir eşleşme sağlamak ve bunun sonucunda rekabet avantajı kazanmaktır. Bilinen SWOT kavramı -işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının, fırsatlar ve tehditlerin analizi- bu yazarların işletme politikası konularındaki çalışmaların sonucudur. Buna karşın 1970'lerden sonra ayırt edici yetenekler ve firmanın güçlü yanları konusundaki çalışmalar kesildi. Bunun en büyük nedeni yöneticilerin işletmenin güçlü yönleri ve zayıf yönlerinin ne olduğu konusunda karar vermekte zorlanmaları idi (Lee, 1999, s. 5).

Stevanson (1976) firma kabiliyetlerini değerlendirdiği bir çalışmada, bir firmanın yöneticileri arasında o firmanın hangi alanlarda güçlü olduğu yönündeki görüş birliğinin çok az olduğu, ayrıca üst düzey yöneticilerin firmanın kabiliyetleri hakkında alt düzey yöneticilere göre daha olumlu düşündüklerini ortaya çıkarmıştır (Stevanson, 1976, s.51-68).

Charlen Hofter ve Don Schendel 1978'deki Strategy Formulation Analytical Concepts adlı kitaplarında firmaların kaynaklarını, güçlü taraflarını ve zayıf yönlerini değerlendirmelerini tavsiye etmişler ama çok sayıdaki strateji tespiti çalışmasında bu aşamanın ihmal edildiğini tespit etmişlerdir. Bu yazarlara göre bunun sebebi böyle bir analizin tek başına yapılmasının bir sonuç vermeyeceği düşüncesidir. Bu yüzden

bir kişinin uzunluğunun ne kadar olması gerektiğini belirlemeden hiç kimse, 213cm'nin bir avantaj mı yoksa dezavantaj mı olduğunu söyleyemez (Stevenson, 1976, s.51-68).

Yetenekler konusundaki çalışmaların 1970'lerde ve 1980'lerin başlarında kısmen uykuda kalmasının diğer sebebi, etkili akademisyen ve danışmanları dikkatlerini strateji ile ilgili başka yaklaşımlara yönlendirmeleri olmuştur. Mihael Porter (Porter,1980-1985)örneğini verebileceğimiz çevreci okul ki Porter işletme stratejisi düzeyinde beş güçler analizi modelini geliştirmiştir. Bu model yöneticilerin harici fırsatları ve rekabet tehditlerini anlamalarına yardımcı oluyordu. Bu yaklaşımda stratejist endüstri çekiciliğini ve Pazar fırsatlarını analiz eder ve bu analiz çerçevesinde strateji formüle eder. Bir sonraki basamak işletmenin belirlediği stratejiyi uygulayabilmeyi sağlayacak gerekli yeteneklerin olup olmadığının veya bu yetenekleri kabul edilebilir bir maliyet içerisinde elde edilip edilemeyeceğinin belirlenmesidir. Firma düzeyinde Boston Danışma Grubu ve diğerleri tarafında geliştirilen Boston Portföy planlama teknikleri işletme yöneticilerine rekabet pozisyonu ve endüstri cazibesi çerçevesindeki analizlerde yardımcı olmuştur. Portföy yönetimi, firma yöneticilerine tamamlayıcı büyüme ve nakit üretici özellikler üzerine gelişmeyi önermiştir. Işletme politikası ve firma stratejisi ile ilgili bu yaklaşımlar 1980'lere kadar yönetim düşüncesinde hakim olmuştur. Buna rağmen bir firmanın içsel yetenekleri fikri tam anlamıyla unutulmuştur. Japon Akademisyen Hiroyuko Itami (Itami,Roehl, 1987) önemli kitabı Mobilizing Invisible Assets kitabında kendisinin "görünmeyen değerler" olarak adlandırdığı firmanın güçlü olduğu yönlerinin geliştirilmesi konusunu vurgulamıştır. Itami görünmeyen değerleri karlılığı üretme(sağlama) potansiyeline sahip varlıklar olarak tanımlamaktadır. Bu değerler fabrika, emlak veya üretilmiş mamuller gibi fiziki varlıklarla karşılaştırıldığında yazılı bilançoda görülmeyen ün, marka, teknik tecrübe ve müşteri sadakati gibi unsurlardır.

Itami (1987) ayrıca görünmeyen değerlerin genel olarak gözden kaçırıldığını ama bunların işletmenin rekabet avantajının kaynağı olan, kaybolmayan unsurlar olduğunu ileri sürmektedir. İncelemesinde, başarılı bir stratejinin pazarda bu tür görünmez değerleri harekete geçirmek üzerine bina edilmesiyle gerçekleşeceğini

söylemiştir. Bu yazarlara göre stratejinin başlangıç noktası firmanın içsel kaynakları ve kabiliyetlerinin analizi olmalıdır. Bu yaklaşım, 1980'lerde kaynak temelli görüşün ortaya çıkmasıyla hız kazanmıştır (Itami and Roehl, 1987,s.17-18).

Kaynak temelli okul, firmaların içsel özellikleri üzerine yoğunlaşarak firmaların neden farklı sonuçlarla farklı stratejileri izlediğini izah eder. Bu grup yazarların temel varsayımı, organizasyonun uzmanlaşmış kaynakların toplamı olduğunu ve bunların pazarda ayrıcalıklı bir pozisyon kazanmakta kullanılabileceğidir. Diğer bir deyişle sürdürülebilir rekabet avantajıdır. Firmalar kendi kaynak bohçalarını zaman içerisinde elde eder geliştirir ve genişletir. Organizasyonlar farklı gelişme yolları izlediklerinden dolayı farklı kaynaklara sahiptirler. Bunun için firmalar kendi kaynaklarını kullanabilmek için farklı stratejiler izlerler. Bu kavaramlar gerek işletme birimleri gerekse firma düzeyindeki stratejilerle ilgilidir. İş düzeyinde temel fikir, rekabet avantajının rakiplerin taklit etmesi veya kazanmasının güç olduğu, firmanın kendine has kaynakları ve kabiliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Şirket düzeyinde ise kaynak temelli teorisyenler firmayı farklı uygulamalara sahip kaynaklar bohçası olarak algılarlar. Bunun anlamı da firmanın kaynaklarını farklı iş konularında farklı nihai ürünlerde kullanabilmesidir. Başarılı bir şirket(kurum) stratejisi işletme birimleri oluşturarak, uzmanlaşmış kaynakların biraraya getirilmesi ve faaliyete geçirilmesidir. Bunu yaparken bu tür kaynaklarla Pazar fırsatları arasında bir eşleştirmenin olmasına dikkat edilmelidir (Lee,1999,s.7-8).

Kaynak temelli düşünürler, işletmenin içsel özellikleri ve kabiliyetlerini gerek iş gerekse kurum düzeyi stratejisi için, kırılgan pazarın değişken talepleriyle karşılaştırıldığında daha istikrarlı birer dayanak noktası olarak düşünürler. Bu daha önceki firmanın güçlü yönleri ve o anki işiyle ilgili yetenekleri ve kabiliyetleri yaklaşımına benzemektedir. Firmanın kaynakları ve kabiliyetleri eğer (a)değerli (b) nadir (c) taklidi güç ise, rekabet açısından önemlidirler. Bir kaynağın değeri onu piyasada kullanabilecek fırsatların varlığına bağlıdır. Örneğin IBM'in anabilgisayarlarla ilgili yetenekleri, kişisel bilgisayarlar daha nitelikli ve ucuz hale gelince değerini kaybetti. İkincisi, rekabet açısından önemli kaynaklar nadirdirler. Eğer çok sayıda rakip aynı yada benzer kabiliyetlere sahipseler, bunlardan hiçbirisi

rekabet avantajı sağlayamayacaktır. Rekabet açısından önemli kaynaklarla ilgili üçüncü kriter bunların taklit edilmesinin güç olmasıdır. Çoğu fiziksel kaynaklar kolayca taklit edilebilir; rakipler benzer fabrikalar kurabilir, yada süreç teknolojilerini kopyalayabilirler. Buna karşın takım çalışması, kültür ve organizasyonel uygulamalardan kaynaklanan kabiliyetlerin taklit edilmesi son derece zordur. Bu kaynaklar genellikle komplekstir ve firmanın kendi tarihi ve çok sayıda karar ve bu işletmeye has değerlerin gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Barney, bununla ilgili takım çalışmasını ve bölümler arası işbirliğini teşvik eden HP kurum kültürünü örnek verir. İşte bu unsurlar HP'ye yazıcılarını, çizicilerini, bilgisayarlarını ve elektronik enstrümanlarını rekabet edici yapmasını sağlamaktadır. Rakip firmalar HP'nin ürünleriyle ilgili teknolojisini taklit edebilirler ama HP'nin başarılı olduğu organizasyonu ve onun kültürünü taklit edemezler. Kabiliyetler firmanın önemli kaynaklarıdır çünkü değerli, nadir ve taklidi güçtür. Aynı zamanda bir firmanın kabiliyetlerinin kompleks olması ve şeffaf(belirgin) olmaması, firma için yönetim problemi de yaratır. Organizasyonun kaynaklarını harekete geçirilebilmesi için yöneticilerin öncelikle bunları tanımlayabilip, onları nasıl kullanacakları hakkında karar vermesi ve bunları nasıl genişleteceğini bilmesi gerekir. Bu bilgi olmadan, başarılı stratejiler tarihi kararların ya da kazaların şanslı sonuçlarıdır. MIT Sloan Business School'un örgütsel öğrenme süreci yazarlarından .Nevis, DiBella ve Gould " Öğrenme sistemleri olarak organizasyonları anlama" makalelerinde örgütsel öğrenmeyi" tecrübeye dayalı olarak bir organizasyonda performansı sürdürme ya da iyileştirme" olarak tanımlamaktadırlar. Bu yazarlara göre bir firmanın öğrenme süreçlerini iyileştirilmesi onun performansını da zenginleştirecektir (Nevis, DiBella and Gould, 1995, s.73-85).

Bu yazarlar öğrenme sürecinde üç aşama tanımlamaktadırlar: bilginin kazanılması, bilginin paylaşımı ve bilginin kullanımı. Fakat öğrenmenin bu aşamalarda doğrusal olmadığına dikkat çekmektedirler. Motorola, Elektricite de France ve Fiat'da yaptıkları araştırmalar firmaların farklı yollarla öğrendiklerini ortaya koymuştur. Örneğin bir firma bilgiyi içsel olarak geliştirirken, diğerleri dışarıda geliştirilmiş hazır bilgiyi kabullenmeyi daha kolay bulurlar. Bilginin yayılması bazı organizasyonlarda son derece formel bir yolla gerçekleşirken

diğerlerinde network yada tesadüfi ilişkiler vasıtasıyla son derece informel bir şekilde gerçekleşir. Firmalar, aynı zamanda öğrenme ile ilgili farklı alanlara yatırım yaparlar. Bir mühendislik firması muhtemelen ürün ve süreçlerle ilgili alanlara yatırım yaparken, tüketim malları firması daha iyi dağıtım ve servis sistemleri konularına daha fazla ağırlık ve zaman verecektir. Yazarlar, tek bir tip başarılı" öğrenen organizasyon" olmadığını, bunun yerine etkili olabilecek farklı öğrenme sistemleri olduğunu önermektedirler. Bunlara ek olarak, yazarlar, bütün organizasyonlarda öğrenmeyi zenginleştirecek kolaylaştırıcı unsurlar olduğunu belirtmektedirler. Organizasyonun öğrenme sistemine katkıda bulunan unsurlar ölçme düşüncesi, açıklık iklimi, şampiyonluk (önde olmak) ve katılımcı liderliktir (Barney, 1986, s.791-800).

Nevis, Gould ve DiBella (1995) organizasyonlarda öğrenmeyi iyileştirecek stratejiler de önermektedirler. Bir seçenek, firmanın halihazırdaki öğrenme sisteminin, firmanın öğrenme yönelimi doğrultusunda güçlendirilmesi ve uyumlaştırılmasıdır. Örneğin; geleneksel olarak ağırlıklı bir şekilde ürün geliştirmeye yatırım yapan bir firma eğitime daha fazla kaynak ayırarak ve satış personelini eğiterek servisi iyileştirebilir. Diğer bir seçenek, ölçme sistemlerinin geliştirilmesi veya birimler arası iletişimin artırılmasının teşviki gibi kolaylaştırıcı faktörlerin iyileştirilmesidir. Üçüncü seçenek, öğrenme yönelimini ve kolaylaştırıcı faktörleri değiştirmektir. Bu en zor seçenektir, dönüşümcü değişime kadar varabilir. Nevis, Gould ve Dibella, yöneticileri firmanın üstünlük ve zayıflıklarını anlayabilmek için mevcut öğrenme sistemini ve onun kolaylaştırıcı faktörlerini değerlendirme konusunda uyarmaktadırlar. Bu firma için bilgiyi kazanma, paylaşma ve kullanma metodlarının iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi için gerekli, uygun stratejilerin seçilmesine yardımcı olacaktır (Nevis, DiBella, Gould, 1995, s.73-85).

2.19.1. Yetenek Gelişimi

Doz (1994) temel yetenekler yönetimini tartışmak üzere öğrenen örgütler literatüründe olan ve kaynak temelli okul tarafından geliştirilmiş bir çok kavranma dikkat çekmektedir. Doz, çalışmaların 'temel yetenekler yönetim teorisi'

doğrultusunda mütevazı bir adım olduğunu yazmaktadır. Amacı, yöneticilerin temel yetenek yönetimi sırasında karşılaştıkları zorlukları belirleyecek, bunların üstesinden nasıl gelinebileceği konusunda bazı yaklaşımlar geliştirmektir(Doz, 1994, s.25).

Doz, yeteneklerin ne kadar zor olduğunu tartışarak konuya başlamaktadır. Her şeyden önce, yetenekler karmaşık örgütsel rutinler(uygulamalar) olduğundan, tam olarak tanımlanması ve anlaşılması zordur. Farklı yollarla(şekillerde) gelişirler ve gelişme evreleri de genellikle açık değildir(anlaşılması zordur). Hatta bu tek bir firma için de geçerlidir. Yetenekler genellikle kapalıdır, dolayısıyla iletişimi ve paylaşılması güçtür. Doz, yeteneklerin karmaşıklığından bir anlam çıkarabilmek için yetenek yönetimiyle ilgili beş temel süreç tanımlamaktadır. Bunlar yeteneklerin gelişmesi, yayılması, entegrasyonu, itme gücü ve yenilenmesi süreçleridir. Her bir süreç doğal bir yol takip edebilir, ama yöneticiler onu daha etkili yönetebilmek için müdahale edebilirler. Örneğin; her firma, eğer varlığını sürdürmek istiyorsa bazı yeteneklere sahip olmak zorundadır. Bunlar genellikle" yaparak öğrenme" yoluyla gelişirler. Bunun anlamı yöneticilerin özel bir müdahalesine gerek duymamasıdır. Belirli zamanlarda yöneticiler, yeteneklerin gelişmesini hızlandırmak ihtiyacı hissedebilirler. Firma belki yeni rakiplerin rekabet tehdidiyle karşı karşıya gelebilir veya mevcut yetenekler değersiz hale gelebilir (Doz, 1994, s.25).

Doz (1994) yeteneklerin gelişimini hızlandıracak yönetimsel araçları inceler. Bunlar işletme süreçlerinin yeniden yapılanması, kalite yönetimi ve profesyonel eğitimi de içermektedir. Özellikle kalite gelişimi ve kalite yayılımı yöntemleri, yetenekler, yeteneklerin beslenmesi konusunda kilit araçlar olmuşlardır. Bunlar teknik-bilgi'nin gelişimi ve somutlaştırılması için bir çerçeve, dil, sistematik yaklaşım ve bir dizi yöntem sunarlar. Esas neden analizi ve bunun gibi diğer araçlar, süreç tasarımındaki katı"keşif araçlarından" neden-sonuç ilişkilerinin daha detaylı ve daha derin anlaşılmasına neden olan daha doğru"düzenine" geçilmesini sağlar. Bu da firmanın yetenek besleme düzenini sürekli yenilemesine, test etmesine ve değerlendirmesine, ayrıca bunları kurumsal rutin haline getirmesine olanak tanır (Chakravarthy ve Kwun, 1990).

Bununla beraber bu araçların kullanılması beraberinde bir risk de getirir. Belirli bir yeteneğin kazanımı veya iyileştirilmesi yönündeki bir organizasyonel yoğunlaşma, mevcut güç dağılımını tehdit edebilir veya doğal şekilde ortaya çıkan yetenekleri zayıflatabilir. Yöneticiler teşvik edilmesi gereken yetenekleri yanlış tanımlayabilirler. Yetenek yönetiminin her bir süreciyle ilgili benzer zorluklar ortaya çıkabilir. Acaba yöneticiler, yeteneklerin yayılmasını kurumdaki informel ilişkiler sistemine mi bırakmalı mı yoksa bu yetenekleri deneyimlerin değiş tokuşu ile veya kurum içi çalışanların yönetilmesiyle daha iyi bir yayılma(geliştirme) sistemi mi uygulamalıdır? Acaba organizasyon yeteneklerini tam anlamıyla ortaya çıkarabilir mi, yoksa yöneticiler bilinçli bir şekilde yeteneklerin kaldırma etkisini kullanabilecek yeni yollar mı(yeni yetenek şekilleri) geliştirmelidirler? (Doz, 1994, s.25).

Yetenekleri paylaşmak ve geliştirmek kolay olmaz. Birbirine ekleme her ne kadar basit yaklaşım olarak görülse de, sadece tam olarak sabitlenmiş teknik bilginin yayılımına adapte edilebilir. Bu yetenek çok iyi işlendiği ya da çok iyi bilindiği zaman işleyebilir. Yaratıcılığın aranmadığı durumlarda(örneğin güvenliğin önemli olabileceği rutin faaliyetlerde)birbirine aklama yaklaşımı çok etkindir; yeni ve yeterince test edilmemiş personel ile hızla geliştirilmiş birden fazla braşta yeteneğin hızlı yayılımı durumunda evrimsel öğrenmeden daha önemlidir. Bir çok kurumsal yetenek böyle bir birleşme göstermemektedir. Bu kadar olgun da olmayabilir. Yönetimin önceliği daha çok öğrenmeye ve yetenekleri derinleştirmeye yönelik olabilir. Aslında, sıkı bir prosedürel birleşmenin derinleşmeyle çatıştığı gözlemlenmiştir (Brown ve Duguid, 1991).

Yetenekler bir kurumda nasıl ele alındı ise, bu yeteneklerin yayılmasını değiştiren etkenlerinde ele alınmasını gerektirir. Bir uçta yetenek tamamen kişisel olabilir, bir kişi tarafından sadece ona özgü bir teknik bilgi (know how) geliştirebilir. Bir orkestra şefi bu tanımlamaya uyabilir: her ne kadar orkestra şefinin ve orkestranın performans seviyesi karşılıklı etkileşimle gelişse de orkestranın kendi performansı orkestra şefine bağlıdır. Çok yetenekli bir yazılım mühendisinin kendi geliştirme grubuyla olan bağlantısı, orkestra şefinin orkestrasıyla olan bağlantısı gibidir. Diğer uçta profesyonel hizmet kurumundaki yetenek herkesin malı olabilir. Çoğu kez, yetenek ileri bir seviyede yer alabilir. Sadece tek bir kişinin malı değildir,

ancak tüm kuruma da mal edilemez. Genellikle, ufak bir takıma veya büyük bir organizasyondaki alt gruba ait olur. Belki de yetenekler kurumun temel süreci veya belirli bir uygulama birimi etrafında gelişirler. Böylelikle yetenekler az çok kişiler, ufak gruplar, takımlar, kurumsal alt birimler, belirli işlevler(veya kilit yöntemlerle ilgilenen bir grup insan) veya tüm organizasyon içinde yerlerini alırlar (Doz, 1994, s.29).

Yetenek gelişiminin ivmesi açısından, organizasyondaki kurum üyelerinin kendilerini buna vermeleri çok önemlidir. Yetenek yayılması ve kurumsallaşması, ancak gerekli becerilere sahip bireylerin bunları paylaşmaya gönüllü olması ve öğrenmeden faydalanan bireylerin şirkette kalıp bu becerileri geliştirmeye devam etmeleri halinde işlevsel olur. Bir başka deyişle, kollektif kurumsal işler oluşabilir. Yeni oluşan yeteneklerin kişiselden çok kurumsal olarak adapte edilmesi, tamamlayıcı ve uzmanlık gerektiren becerilerin sadece firma tarafından uygulanmasını gerektirir. Onemli yetenekler veya çeşitli yetenekler konusunda geniş bir bakış açısı kazanmış çalışanların şirketten ayrılma riski ne kadar azalırsa, şirketin entegrasyona açık yetenekler geliştirmesi o kadar kolaylaşacaktır (Hogarth et al, 1991).

2.19.2. Yetenek Entegrasyonu

Temel yetenek yönetimini özünü, yönetim sistemleri ve süreçleri aracılığıyla know how'un becerilerinin, teknik sistemlerinin ve daha fazla değer yaratma yeteneklerinin entegre edilme yeteneği oluşturmaktadır. Rekabet açısından değerli olan yetenekler rakipler tarafından taklit edilemeyen ve müşteriler açısından değer yaratan becerilerin entegrasyonu sonucu doğar. Daha dar alanı olan yeteneklerin kullanılışı daha zordur. Araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından da belirtildiği üzere, yeteneklerin farklı yönlerinin sürekli olarak karışması, rekabet avantajı ve rekabet yaratımı sağlar. Müşteriler entegre olmuş yeteneklere değer verirler, ancak temel yetenekler mükemmel olmadıkça entegrasyon değerli olmaz. Üst yönetim temel yeteneğin vurgulanması ile yetenek birleşimlerinin ortaya çıkışının ikilemi arasında kalır. İkisine de mutlaka ihtiyaç duyulmaktadır, ancak önceliği hangisinin

alması gerektiği yeterince açık olmayabilir. Takım süreçleri, örneğin ürün gelişimi alanında ya da farklı alanlarda belirli yeteneklerin entegre edilmesine de yardım eder. Fonksiyonel departmanlardan çok, iş uygulamalarına odaklanmalıdır; iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasının getirdiği müşteriye cevap verme ve maliyet azaltma avantajlarına ek olarak, birbirlerine bağlı öğrenme sayesinde temel yetenek bütünleşmesini geliştirir. Proğram ve proje yönetiminin kalitesi, bütünleşme yeteneğinin bir başka önemli belirleyicisidir. Sistem ve görev birleştirici olma özelliği, proğram ve proje yönetim yeteneğine dayanır (Doz, 1994, s.30).

Yetenek entegrasyonu bir şirketin kilit yeteneği konumunda olabilir. Bir çok şirket için, entegrasyon yeteneklerini, yeteneklerin asıl unsurlarından ayırmak zordur. Yetenek entegrasyonunun kalıp ve süreçleri, bunların ortaya çıkmasını sağlayan görevlere bağlıdır. İletişim kanalları, bilgi süzgeçleri, karara verme kuralları ve problem çözme yaklaşımları bunları belirlemek için ortaya çıktıkları gereksinimlerin yansımasıdır (Handerson and Clark, 1990).

2.19.3. Yetenek Kaldıracı

Yetenekler uygulamayla büyür ve gelişirler. Bir yetenek ne kadar sık ve yoğun uygulanırsa, o kadar iyi bilenmiş olur. Yeteneğin, sürekli aynı şekilde tekrar etmek yerine ilgili durumlara gerektiği şekilde ayarlanması, bu yeteneğin gelişimine katkıda bulunur. Etkin öğrenme deneyimlerle oluşur, etkili öğrenme ise ilgili ancak farklı problemlerin çözümünde kullanılan repertuarın gelişimiyle sağlanır (Brown ve Duguid, 1991). Bu üst yönetim için ek bir ikilem oluşturur: Şirketin mevcut iş alanındaki uzmanlaşmış yeteneklerinin kullanımı ve etkin öğrenmeyi kullanmak ya da yeni iş alanları yaratmak için yetenekleri esneterek etkililiği vurgulamak. Her ne kadar etkin öğrenim doğal biçimde oluşsa da, şirketin yeteneklerinin ve ürün pazarlarının doğal ataletini takiben, etkili öğrenme, aktif bir yönetim sürecini gerekli kılar. Bu süreçteki ilk engel, şirketin yetenekleri için kaldıraç fırsatını keşfetmektir (Doz, 1994, s.32).

Fırsat yaratmak, karşılanamayan ihtiyaçları ve girilemeyen Pazar bölümlerini belirlemekte yaratıcılık ve/veya mevcut yeterliliklerin tekrara hesaplanmasında rahatlık gerektirmektedir. Bu nedenle, temel yetenek kaldıracı, hem dış çevreye karşı yaratıcılıkta hem de içe dönük hareket etme serbestliğinde deneyim gerektirmektedir. Dışa dönük hayal gücü kolay gerçekleşmez, birçok şirket Pazar ve müşterilerin mevcut tanımlarının esiridir (Levitt, 1975, Hamel and Prahalad,1990). Yetenek entegrasyonu kavramı, yeteneğin ortaya çıkma ihtiyaçlarını yansıtmaktadır ve bunun yeniden yapılandırılması ya da yeni fırsatlara doğru yeniden yönlendirilmesi kolay değildir. Yetenek yayılma modelinin elastik olma şansı çok düşüktür. Yetenek ve fırsat arasındaki uyumun niteliği, etkin kaldıracın önündeki engeli oluşturabilir. Öncelikle, kurumun kendisi hizmet ettiği pazarları veya stratejik amacını dar sınırlarla belirlemelidir; bu da birçok fırsatın görülmemesine veya kaçırılmasına neden olabilir. Örneğin, IBM'in bilgisayar donanımına odaklanması ve donanımda marka olmayı seçmesi, kurum için uygun olan fırsatların tanımlanmasını uzun süre zorlaştırır (Ferguson ve Morris,1993).

İkinci olarak, bir kurum temel yeteneğe olan bağlılığını zorlamak isteyebilir. Bunun tam tersi olarak, yetenek ve fırsatlar arasındaki uyum çok tutucu olabilir. Bu sadece Pazar tanımının darlığıyla ilgili değildir. Şirketi yeni yetenekler geliştirmeye ve test etmeye zorlamamak için yeni fırsatların kullanılmaması anlamına da gelir. Sürekli olarak aynı yetenekleri kullanmak, kendini üstün görmeye de, kendine zarar vermeye de neden olabilir. Kurum üyeleri gelişme konusunda baskı hissetmezler ve yetenekler demode olabilir (Rappaport and Halevi,1991).

2.19.4. Yetenek Yenilenmesi

Yetenekleri geliştirmek, yeni fırsatlar keşfetmek ve yeni teknik bilgi geliştirme ihtiyacı yaratmak, birçok kurumun uzun vadede başarılı olması için gereklidir(Hogarth et al, 1991), çünkü her yeteneğin rekabet değeri zamanla bozulmaya (Dierickx and Cool, 1989) ve /veya yeni buluşlar tarafından gölgede bırakılmaya mahkumdur (Handerson and Clark, 1990). Daha önce, serbest bırakılan hedeflerin, uzun ve kısa vadeli simultane yönetim dikkatinin ve bir dizi paradoks

tarafından yaratılan gerilimleri saptayıp idare etme yeteneğinin, yenilenme yetenekleri konusunda kilit rol oynamaktadır (Chakravarthy and Kwun, 1990). Mevcut yetenek 'zenginleştirme' rutinlerini öğrenmemek- ya da en azından yetenek yenileme uygulamasını bu rutinlerden ayrı tutmak- yeni bakış açıları getirir (Nonaka, 1991; Henderson,1991). Kurum içinde oluşan çeşitlilik, yeniliğe teşvik edici bir koşuldur. Hem devamlılığı hem de yenilenmeyi idare edebilecek yeteneği çok az firma oluşturabilmiştir (Handerson, 1994).

Yenilenen yeteneklerin yönetsel ve analitik açıdan araştırılması, performans yeteneklerinden daha zordur. Birçok kurumda yenilenen yeteneklerin gelişimi kurumsal süreçler arasında sıkışıp kalmıştır. Öncelikle, başarının nedenleri anlaşılamayabilir ve devam eden geçerliliği değerlendirilemeyebilir. Başarının nedenleri gözden kaçabilir veya başarılı yaklaşımlar tekrar edilemeyebilir. Belirsiz taklit kurum içinde bile ortaya çıkabilir. Bu da yenilenmeyi tehdit eder; neyin değişmesi veya neyin korunması gerektiği açık değildir ve değişimin işlevselliği tam uygulanmaz. İkinci olarak, yenilenme yerleşik işleri ve kişileri tehdit eder. Daha da önemlisi, geçmiş reçetelerin"unutulması" hem acı hem de endişe yaratır (Schein, 1993).

Üçüncü olarak üst yönetim, belki de ilk iki maddeden rahatsızlık duyduğu için yenilenme çabalarını yeni risklere dönüştürür ve kurumsal politika ve finansal politika ve finansal kaderin zarar görmesini engeller. Kabul edilebilen performans, riskten kaçınılmasına ve yenilenen yeterliliklerin görülmemesine;"başarının başarısızlığı" sürecine dönüşür (Bowman, 1980).

Dördüncü olarak, özellikle yeni yeteneklerin gelişimi iş odağında derin bir değişiklik gerektiriyorsa, yenilenen yetenekleri hayata geçirmek zordur. Son olarak yenilenme mümkün olmayabilir. Becerilerin yeniden yayılmasına izin veren bütünleşmiş yeteneklerden dolayı mümkün olmayabilir. Üst seviyede bütünleşmiş yetenekler eksik kaldığında, değişiklikler başarılı bir şekilde tanımlanamaz.

Gittikçe büyüyüp olgunlaşan bir firma, kendi yeteneklerinin esiri olmamaya dikkat etmelidir. Daha genç ve yeni firmalar için belli yeteneklerin gelişip yayılması öncelikli olsa da, firmalar ve bulunduğu işkolları olgunlaştıkça öncelikler kaldıraca, daha sonra bütünleşmeye ve yenilenmeye kayabilir. Üst yönetim önceliklerinin doğası, bu yüzden, zamanla gelişmeden yayılmaya, bütünleşme ile kaldıraca ve son olarak yenilenmeye ve mücadele etmeye doğru kayabilir (Doz,1994, s.75).

2.19.5. Temel Yetenekler Gelişimi

Temel yeteneklerin geliştirilmesinin amacı, zamanla insan kaynaklarının yönetimi için yeni yeteneklerin genişletilmesine dönüşür. Organizasyonun gelişmesi için süreçlerde, işletme politikasında, kurallarda yeni düşüncelerin kullanılması gerekir. Bu düşüncelerin amacı sadece çalışanların sorumluluklarını tanımlayarak bireysel yetenekleri tanımlamak değil aynı zamanda bunları organizasyonun temel yetenekleri içinde bir bütün olarak sağlamaktır. Temel yetenekler organizasyonun ihtiyacı olan mükemmel seviyeye nasıl ulaşılacağını tanımlar. Bu mükemmel seviyeye ulaşma bütün yetenekleri değil sadece temel yetenekleri kapsar. Burada iki faktör vardır (Gobout, 2000, s.82);

Birincisi, bazı faaliyetler, eninde sonunda temel yeteneklerin içinde kullanılan gelişen ya da transfer edilebilen özellikleri olan yeteneklere ihtiyaç duyar. Bu yeteneklerin gelişimi meydana geldiği bölümden oluşur.

İkincisi, diğer işletme bölümlerinde, uygun şartlar altında temel yeteneklere yavaş yavaş dönüşen"bilgi merkezleri vardır". Bu yüzden, temel yeteneklerin üretim modelinde varolan"bilgi merkez" lerinin gelişimine yoğunlaşması, eksik noktaları bütün sisteme yayacaktır. Senge'ye göre (1990), organizasyonda meydana gelen değişimde, çalışanların bireysel özelliklerinin değişimi etkili olur. Bu özellikleri geliştirebilmek için yapılan eğitimlerde, gizli ya da istenilen yeteneklerin tanımına ihtiyaç duyulur.

2.20. Temel Yetenekler Yönetim Metodu

Temel yetenek bir firmaya has onun üyelerine bildirilen(verilen), bir firmanın birikmiş kabiliyetlerini, teknolojilerini ve/veya bilgisini ifade eder. Temel yetenek firmayı bulunduğu noktaya getiren ve yeterli bir değişimle veya diğer bir temel yeteneğin katılımıyla firmayı gelecekte varacağı noktaya götürmekte kılavuzluk edecektir. Şirketler şimdiye kadar sadece büyüklük ölçeği, üretim ekipmanları, finansman olanakları vb. gibi maddi ölçütlerle değerlendirilmiştir. Buna karşın firma değerlendirilmelerinde imaj, biriktirilmiş teknoloji, tüketicilerin bilgilendirilmesi, çalışanların yaratıcılığı, daha iyiyi yapma hissi, dağıtım hakimiyeti, tedarikçilerle iyi ilişkileri ve örgüt kültürünün her zaman daha iyiyi yapma ve yaratıcılıkla ilgili yönleri gibi faktörler ihmal edilmiştir. Temel yetenek yönetimi şu aktiviteleri kapsar. 1) firmanın temel yeteneğinin ortaya çıkarılması, 2) bunun daha ileri düzeylerde geliştirilmesi, 3) yeni teknoloji, ürürn, servis vb. gibi unsurlarla, mevcut temel yeteneğe yeni temel yeteneklerin eklenmesi ve, 4) firmayı yeni ve umut vadeden iş alanlarına doğru yönlendirme (Douglas and Alexander, 1988).

Temel yetenek yönetimi süreci aşağıda liste halinde verilmiştir (Lee,1999, s.17). Bunlar;

1) Zihin dönüşümü aktiviteleri(şirket üyelerinin zihinleri) öncelikli şart olmalıdır. Bu ise organizasyon üyelerinin, firmanın niçin hangi yetenekler doğrultusunda rekabet etmesi gerektiği konusunda uzlaşmaya varmalarını da kapsamalıdır.

2) Firmanın vizyonu, üyelerine net bir şekilde sunulmalıdır(gösterilmelidir).

3) Firmanın karşılaştırmalı rekabet analizi yapıldıktan sonra, firmanın daha iyi bir duruma getirilmesi için neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi(ileri düzeydeki bir firma ile bir kıyaslama yapılması gereklidir).

4) Firmanın geleceği, endüstrideki trendlerin dikkate alınmasıyla birlikte düşünülmelidir. Bu trendler rakiplerin dönüşümünü, tüketici ihtiyaçlarının değişimini ve teknolojik değişimler vb. Kapsar. Bütün bunlar endüstrinin geleceğinin tahmini açısından son derece önemli faktörlerdir.

5. Teknoloji, servis, ürün ve bunlarla ilgili konularda mevcut temel yeteneğin ve yeni temel yetenek geliştirilmesi çalışması yapılmalıdır.

6) Büyüyen endüstrilerdeki çeşitlendirme çerçevesinde firmanın faaliyetlerinin yeniden yapılandırılmalıdır.

7) Organizasyonun gayretli bir şekilde faaliyet göstermesi için, firma elemanları yeni temel yetenek konusunda eğitilmelidir.

2.20.1. Temel Yetenek Yönetimiyle Ilgili Bazı Onemli Faktörler

Bu faktörler şunlardır (Lee, 1999, s.17-18);

1)Ya temel yetenek, strateji temel alınarak kararlaştırılmalı, ya da temel yetenek temel alınarak strateji belirlenmelidir. Firma strateji ve temel yetenek arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmalıdır.

2) Firma kendisini diğerlerinden ayıran temel yeteneğini açık bir biçimde tanımlamalı ve bunun üzerinde çalışanlarının uzlaşmasını sağlamalıdır. Firmanın bilmediği bir temel yeteneğini yönetmesi mümkün değildir. Oldukça sık rastlanan bir şekilde bazı temel teknolojiler ve kabiliyetler temel yetenek olarak addedilir ki bu bazen kişilerin kendi işlerinin temel iş olarak kabul edilmesini istediklerindendir. Fakat bu böyle olmayabilir. Diğer bir deyişle, temel yetenek, ürünlerinden, servislerinden ve çevresindeki kabiliyetlerden ayırdedilmelidir. Firma, iş alanları, fonksiyon, coğrafya, hiyerarşi vb. açılardan bütün üyelerinin temel yeteneğin ortaya çıkarılması ve tanımlanması çalışmalarına katılımını sağlamalıdır.

3) Doğru temel yeteneğin oluşturulması son derece önemlidir. Bir firmanın temel yeteneği onun sermayesi, alt yapısı, rekabet avantajı, kritik başarı faktörleri, vb. gibi konular çerçevesinde değerlendirilmelidir. Örneğin bu tür kabiliyetler olarak sınıflandırılabilecek temel yetenekler Toyota'nın en uygun fabrika yönetimi, Walmart'ın dağıtım yönetimi ve Sony'nin küçükleştirmesi gibi. Bir temel yeteneğin sürekli olmayacağının da anlaşılması önemlidir. Bunun için bir firma sahip olduğu temel yeteneğin, diğer rakip firmaların da sahip olduğu temel yetenek haline gelip gelmediğini sürekli kontrol etmelidir.

4) Temel yetenek, rakip firmalarla kıyaslama(benchmarking) yapılarak çalışılmalı ve sürekli geliştirilmelidir. Bir firma sadece kendisini değil aynı zamanda

rakiplerini de analiz etmelidir. Bir firmanın, eğer rakiplerinkinden daha iyi değilse, kendi teknolojisi ve servisini mükemmel addetmesi kabul edilemez. Hatta bir firmanın sahip olduğu yetenek tatmin edici düzeyde değilse, firma bu yeteneğini rakiplerinin çok daha ilerisine taşıyabilmek için sürekli çaba içerisinde olmalıdır.

5) Bir firma temel yeteneğini kendisine saklamalıdır. Bunun rakiplere transferi, diğerlerinin de bu teme yeteneği başarılı şekilde geliştirmelerine yol açabilir.

6) Bir firma işletme üniteleri çerçevesinde yoğunlaşmaktan kaçınmalıdır. Bir çok işletme ünitesine sahip firmalar yada bir çok tali şirkete sahip gruplarda hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi birbirinden bağımsız olarak gerçekleşmektedir. Bu ise bir firmanın işletme üniteleri arasında rekabete neden olmakta ve her bir işletme ünitesi kendi bölümünün optimizasyonunu hedefleyecektir. Bu ise firmanın optimum bütünselliğini kemirecek, negatif etkileri dolayısıyla sinerji etkisinden mahrum kalacaktır.

7) Stratejik ortak kullanılması arzu edilen bir durumdur.

8) Son devrimsel adaptasyon trendi, firmaların mevcut temel yeteneklerine uygun yeni temel yeteneklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Çünkü bu firmaların örgütsel öğrenme yeteneğine gereksinimleri vardır. Firma, diğer firmalarla rekabet edebilmek için, yeni temel yetenek yanında hangi kabiliyetler ve teknolojilere ihtiyacı olduğunu belirleyebilmek için gerek iç gerekse dış çevreyi analiz etmelidir. Ayrıca firma üyelerini amaçları için eğitmelidir.

2.20.2. Temel Yetenek Uygulaması

Temel yetenek, firmanın kendi durumuna ve ihtiyaçlarına bağlı olarak, her bir firma için farklı roller icra eder. Temel yetenek uygulama alanları aşağıda sıralanmıştır (Lee, 1999, s.21,22,23).

Birinci olarak, çeşitlendirmede rehberlik yapar. İkincisi organizasyonun aktivitelerini yönlendirir. Firmanın geleneksel işi ile ilgili gelecekteki servis ve ürünler arasında bir bağ oluşturabilirse, firma başarısı için büyük fırsatlar elde

edilebilir. Üçüncüsü, firmanın küreselleşmesini hızlandırır. Dördüncüsü, firmanın rekabetçiliğini sürdürmesini sağlar.

Kendi temel yeteneğini tam anlamıyla kavramış bir firma, tüm cazibesine rağmen olgunlaşmış pazarlara yatırım yapmaktan kaçınacaktır. Hamel şunları söylemektedir:" Belli bir işten yada üründen vazgeçmenin, potansiyel kabiliyetinizi kullanabileceğiniz bir pazardan vazgeçmekle aynı anlama geldiğini anlamalısınız. Belirli bir ürünün çok önemli bir parçasını dışarıdan tedarik etmek, farkına varmadan işletmenin temel yeteneğini kademeli olarak kaybetmesi demektir. Bu tür parçalar "temel ürün" olarak adlandırılır ve nihai ürünün değeri üzerinde doğrudan etkilidirler. Hamel temel parçaların dışarıdan tedariki uygulamasının bir standarta dönüşmesini "tehlikeli bir temayül" olarak nitelemektedir. Firmalar için dikey bütünleşme(büyüme) bir ihtiyaç olmamakla beraber, firmanın bulunduğu alanda rekabet eden önder firma imajını sürdürebilmesi için önemli parçalar firma içinde üretilmelidir. Beşincisi, firmanın araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde yoğunlaşmasını sağlar. Bir firmanın başarısı temel yeteneğini tam anlamıyla anlaması ve onu sürekli olarak geliştirmesine bağlıdır.

3.İŞLETME ANALİZİ

3.1.İçsel Analizin Tanımlanması

En uygun ve etkili stratejilerin ortaya çıkartılabilmesi için organizasyonun neleri iyi bir şekilde yapıp yapmadığını ve hangi değerlere sahip olup olmadığını belirlemek son derece önemlidir. Stratejik yönetim uygulamasının bir parçası olarak içsel analiz, organizasyonun kaynakları, yetenekleri ve temel yeteneklerini içeren öznel karakteristiklerin belirlenip değerlendirilmesi sürecidir. Bu analiz organizasyonun öznel değerleri, becerileri ve çalışmalar hakkında önemli bilgiler sağlar. Diğer bir deyişle bu konularda nelerin iyi olduğunu , nelerin olmadığını veya yetersiz olduğu bilgisinin elde edilmesidir (Coulter, 2002 ,s.122).

Bir organizasyon birçok dışsal faktörlerin yanında, birçok içsel faktöründe etkisi altında kalmaktadır. Bunların iyi anlaşılması organizasyonların kendini tanımasıyla paraleldir. Bu faktörlerin bileşimi organizasyonların başarılarında ortaya koyan anahtar faktörleri ortaya koyar. Faktörleri kaynaklar, yapabilirlikler ve temel yetenekler olarak sıralanabilir. Özellikle kaynakların bileşeni alınacak kararların geleceğini de yakından etkiler (Wernerfelt and Montgomery, 1986,s.1223).

İçsel analizin önemli gereklerinden birisi, organizasyonun mevcut vizyonu, misyonları, stratejik hedefleri ve stratejilerine bakmaktır. Organizasyonun halihazırda ne yaptığını bilmek, stratejik karar vericilere strateji değişikliğinin gerekli olup olmadığını anlamaları konusunda gerekli bilgiyi sağlar. İçsel analizin daha ileri anlamı, organizasyonun kaynaklar, kabiliyetler ve temel yetenekler konularına daha yakından bakmak demektir (Coulter, 2002 ,s.122). Kararları alan işletmeciler bir firmanın kendi iç analizini yaparlarken kendi iç koşullarının en önemli nokta olduğunu ve cesaret verici gelişmeler sağlanmasına ön ayak olduğunu büyük bir katılımla kabul etmektedirler (Wernerfelt and Montgomery, 1986,s.12).

Yöneticiler değişimi yönetebilmek ve temel yeteneklerini kullanabilmek için kaynakları ve yetenekleri çok dikkatli ve objektif şekilde değerlendirmek

zorundadırlar. Bu uygulama yapılırken çalışanların cesaret, kendine güven, dürüstlük, gönüllülük, girişkenlik gibi faktörleri de göz önüne almak zorundadırlar. Birçok yönetim bilimci başarılı şirketlerin nasıl bu başarıya ulaştıklarını anlamak için firma performanslarını ve iç faktörlerini analiz etmekle yola koyulurlar. Ayrıca başarısızlıklarda yine iç faktörler araştırılarak ileride aynı hataların yaşanmaması için kullanılırlar (Kowamato,1993,s.16).

Eren'e göre bir işletmenin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır. Bu çaba, işletmenin faaliyetleri için rehberlik etme ve hatalarını düzeltme imkanı veren bir içe bakış olarak nitelendirilebilir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi ve analiz edilmesi yönetimin işletmenin amaçlarına uygun strateji seçimini kolaylaştıracaktır. Bu görevi yerine getirmek için işletmenin ana faaliyet konuları içinde bulunduğu endüstri ile sahip olduğu üstünlük ve yeteneklerini derinliğine incelemeyi gerekli kılmaktadır. Bu görev aynı zamanda planlama sistemlerinin hayati öneme sahip olan faaliyetlerinden sayılmaktadır (Eren, 2000,s. 124).

İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğunu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir. Bu bilgiler işletmenin ne yaptığını ve ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır. Bu durumda işletmenin analiz edilmesi öncelikli olarak, onun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması ile ilgilidir. Çünkü işletmenin, yapılmakta olan faaliyetleri, kaynak ve kabiliyetlerinin hepsini yansıtmayabilir veya yapmayı arzu ettiği faaliyetler gerçek durumdan değil, yöneticilerin hayal gücünden kaynaklanabilir. Analiz etme çabası, ikinci olarak, mevcut faaliyetlerin ve işletmenin bulunduğu yerin belirlenmesini kapsar. Böylece işletmenin ne yapabileceği ile ne yaptığı arasındaki farkı tespit etmek mümkün olacaktır (Dinçer,1998,s.209).

Her işletme yöneticisinin, işletmesinin gücünün ne olduğu ve neler yapabileceği konusunda belirli bir bilgi ve seviyeye sahip olduğu muhakkaktır. Ancak bu tür bilgi ve sezgilerin günümüzde oldukça karmaşık bir yapı arzeden

işletmeler için yeterli olacağı söylenemez. İşletmeler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça her şeyi bilmek, tam ve gerekli bir fikir sahibi olmak zorlaşmaktadır. Her şeye rağmen işletmeler küçük dahi olsa alışkanlıklar ve geçmiş tecrübeler yerine, şuurlu ve sistematik analizler yapmanın daha yerinde bir yönetim davranışı olduğu açıktır. Ayrıca işletmenin her zaman değerlendirmeye tabi tutulması onun hatalarının görülmesine ve düzeltilmesine fırsat veren bir araç olarak görülmelidir. Orta büyüklükteki bir işletmede dahi bazı işler, işletmeye yararlı olduğundan değil, eskiden beri yapıla geldiğinden dolayı yapılır. İşletmenin incelenmesi yöneticiye işletmeyi sistemli inceleme fırsatı verir (Pamuk ve arkadaşları,1989).

3.2. İşletme Analizinin Yararları

Bir işletme bütün yönleriyle üstün veya zayıf olamaz. Ayrıca işletmenin her bölüm ve fonksiyonu da eşit özelliklere sahip olamaz. İşletmenin etkili olarak çalışabilmesi için bu parçalar arasında bir denge kurulmayabilir. Bazı işletmelerde finansman fonksiyonu güçlü iken, bir başkasında pazarlama veya üretim daha kılınmış olabilir. Dolayısıyla, işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesinin işletmeye önemli stratejik ve taktik bilgi sağlayacağı açıktır. Ayrıca işletmenin ciddi bir değerlemeye tabi tutulması, çevre ile arasındaki uyumu da kolaylaştıracaktır. Çünkü işletmenin sahip olduğu her üstünlük bir çevre fırsatı için uygun olmayabilir veya her fırsat aynı üstün özelliklere ihtiyaç göstermeyebilir. Bu durum zayıflık ve tehditler içinde geçerlidir Diğer taraftan bir maliyetleri düşürme fırsatı, bir eğitim proğramı ihtiyacı, dağıtım kanallarında bir yenilik, karar verme sürecinde yeni bir kritik noktanın ortaya çıkması haberleşme sisteminde bir değişme gereği, bu analizle ortaya çıkabilir. Bütün bunlar ise yeni stratejilerin oluşturulmasında önemli hususlardır (Dinçer,1998,s.209).

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki iki farklı noktada odaklaşır. Çevre şartları ve örgütün kabiliyet ve kapasitesi arasında uygunluk sağlamasıdır.Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla ya da bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşın, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Robert and Albense,1988,s.176). Bu nedenle her firmanın

sahip olduğu veya olacağı güçlü ve zayıf taraflarını bilmesi teşhis etmesi ve arkasında kullanacağı politika ve stratejiler için analiz etmesi gerekmektedir (Nutt and Backroff,1992, s.78).

3.3.İçsel Faktörler ve Analizi

3.3.1.Organizasyonun Üstünlük ve zayıflıkların Rolü

İçsel analiz yapmanın anlamı organizasyonun kaynak olarak nelere sahip olup olmadığının ve yetenek olarak neleri yapabilir neleri yapamadığının diğer bir deyişle üstünlük ve zayıflıklarının değerlendirilmesidir.Üstünlükler, organizasyonun sahip olduğu kaynaklar ve geliştirdiği yetenekler olarak, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasın da ve geliştirilmesinde kullanılırlar (Coulter,2002,s.128).

Organizasyonun sahip olduğu her üstünlük, sürdürülebilir bir rekabet avantajı potansiyeli sağlamayacak olmasına rağmen, organizasyonun üstünlükleri ile titizlikle ilgilenilmeli ve temel rekabet silahı olarak güçlendirilmelidir. Zayıflıklar, organizasyonun sahip olmadığı veya yetersiz olan kaynaklar ve kabiliyetler anlamında, organizasyonu sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamasını engeller. Eğer bunlar organizasyonun sürdürebilir bir rekabet avantajı geliştirmesine engel oluyorsa, bunların iyileştirilmesi(düzeltilmesi)gerekir. Bununla birlikte eğer bu zayıflıklar organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmesi gibi önemli alanlarda değilse, bu zayıflıkların etkisi en aza indirgenmeye çalışılır, çünkü bütün organizasyonlar bu zayıflıkları ortadan kaldırabilecek kaynaklara sahip değillerdir (Porter,1985).

Her düzeydeki organizasyon üyeleri şu sorularla sürekli uğraşıp durmalıdırlar: Benim sorumluluğum altında olan alanın üstünlükleri ve zayıflıkları nelerdir ? Üst düzey performans sağlamak için stratejik anlamda bunları nasıl yönetmeliyim ? İşletmenin iç kaynaklarının analizinde, yöneticilerin işletmesini veya bölümünü çok iyi tanıdığı ve dolayısıyla ek bir çalışmaya gerek olmadığı inancı oldukça önemli bir engel teşkil eder gerçekten de işletmeyi veya bölümü en iyi tanıyan kimseler, sorumluluğunu üstlenmiş yöneticilerdir (Dinçer,1998,s.209).

Her sorumlu işletme yöneticisinin işletmesinin neyi yapabileceği konusunda belirli bir fikre sahip olduğu söylenebilir. Ancak, bu yöneticilerin söz konusu sorunu incelemeye özel bir dikkat harcamaları da bilinmektedir. Bu konuda bilimsel bazı yol ve yöntemlerin mevcudiyetinden haberdar olanlarda oldukça azdır. İşletme büyüyüp faaliyetleri ve önemi arttıkça, herşeyi bilmek ve bunlar hakkında fikir sahibi olmak da zorlaşmaktadır. İşletme küçük olsa dahi bu konuda yöneticiler bilimsel yöntemlere dayalı bir analiz yapmak yerine alışkanlıklarına ve geçmiş tecrübelerine göre hareket etmektedirler (Eren,2000). İşletme içinde üst kademelere doğru çıkıldıkça beşeri ve mali kaynaklara verilen önem artmakta iken, alt kademelere doğru bölüm amaçları daha ön plana çıkmaya başlamaktadır. Bu ise, yöneticiler arasında farklı eğilimler doğurmaktadır (Dinçer,1998,s.209).

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki iki farklı noktada odaklaşır. Çevre şartları ve örgütün kabiliyet ve kapasitesidir.Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartları arasında uygunluk sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması bu uyum sürecine bağlıdır. Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle işletmeyi ya bir fırsatla yada bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşın, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. İşletmenin analiz edilmesiyle ilgili çalışmalar yürütülürken aşağıdaki konular üzerinde durulmalıdır (Albanesse,1988,s.176).

*İşletmenin değerlendirilmesi, strateji geliştirme çalışmalarının sadece önemli bir öğesi olarak görülmelidir. Analizden maksat, stratejik amaçların belirlenmesinde yardımcı olacak bilgilerin toplanmasıdır.

*İşletmenin analizi ile dış çevrenin analizi birlikte ve bir bütünlük içinde ele alınmalıdır. Gerçekten karşılıklı bağımlılık sebebiyle birbirinden tam olarak ayırdetmeye imkan yoktur. Ancak her iki temel ögenin birlikte incelenmesi, daha geçerli sonuçlar verecektir. Çünkü işletmenin herhangi bir konudaki üstünlüğü, çevre şartlarıyla uyum içinde olduğu için üstünlüktür.

* İşletmenin analizi bir amaç değil araçtır.

*Analizde kullanılacak ölçü ve kriterler, mümkün olduğu kadar açık ve objektif olmalı ve yöneticilerin algılamaları ise karıştırılmamalıdır.

*Bu analiz, her işletmenin kendi özelliklerine uygun olmalıdır. Bütün işletmeler için geçerli bir tek analiz ve çalışma yöntemi yoktur.

3.3.2. Içsel Analizin Yapılma Nedenleri ve Yöntemleri

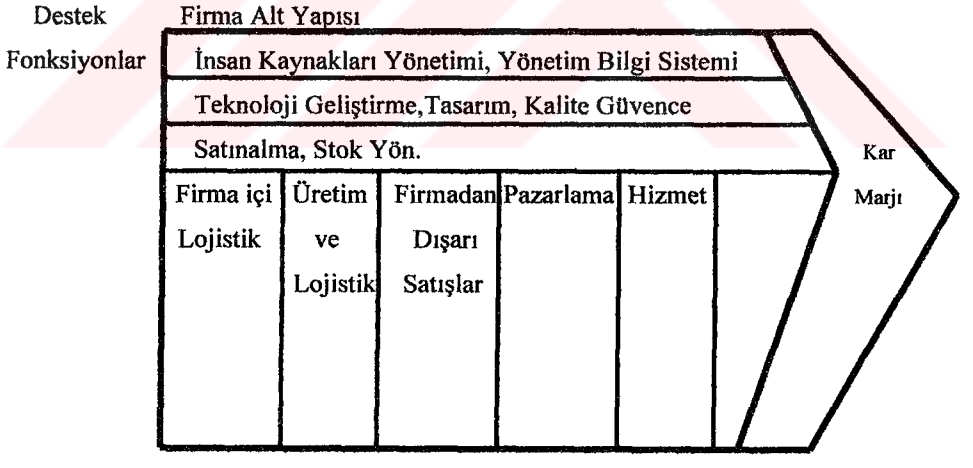
Organizasyonun kaynakları, yetenekleri ve temel yetenekleri ile ilgili bir değerlendirme nasıl yapılabilir ? Bu sürece dahil olanlar nelerdir? Bu kısımda organizasyonun içsel analizini yapmak için kullanılan farklı teknikler ele alınarak değerlendirilecektir. Öncelikli olarak organizasyon içi yaklaşım ele alınacaktır. Seri değer yaratma faaliyetleri olarak organizasyon hangi işleri yapmaktadır. Daha sonra finansal denetime benzeyen bir yaklaşım tanımlanacaktır, fakat bu sadece finansal bilgilerin gözaltına alınıp değerlendirilmesi değil, organizasyonun iç bünyesiyle ilgili bütün gerçeklerin incelenip değerlendirilmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Sonra içsel çevre analiz süreci olarak adlandırılan bir yaklaşıma göz atılacaktır ki bu içsel denetim ve değer zinciri analizinin özelliklerini birleştiren bir süreçtir. Bundan sonra yetenek profili geliştirme üzerine yoğunlaşan yaklaşım ele alınacaktır. Son olarak, bir organizasyonun üstünlük ve zayıflıklarının nasıl sınıflandırıldığına bakılacaktır (Coulter,2002,s.133).

***Değer Zinciri Analizi**

Değer zinciri analizi, organizasyonun rekabet gücünün değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Değer zinciri analizi ilk olarak kompleks üretim süreçlerinde her aşamada değer yaratmanın iyileştirilmesi/maliyet iyileştirilmelerinin yapılıp yapılamayacağının belirlenmesinde kullanılan bir muhasebe analiz yöntemidir (Coulter, 2000, s.132).

Değer zinciri analizi kavramı, daha fazla tüketici değeri yaratma yollarının araştırılması amacıyla Mike Porter tarafından geliştirilmiştir. Her organizasyon faaliyette bulunduğu işi gerçekleştirilmesini sağlayan organizasyonel rutinler ve süreçlere sahiptir. Bu aktivitelerin her birisi değişik düzeylerde tüketici değeri ve organizasyonel maliyetin üzerinde olmasıdır (Porter,1985,33-35).

Burada değer zinciri kullanılarak, organizasyonun aktivitelerini kullanarak tüketici değeri yaratma yeteneğini değerlendirmeye çalışılmaktadır. Diğer bir deyişle, bu alanlarda organizasyonun üstünlükleri ve zayıflıkları nelerdir? Değer zinciri analizinin önemli noktalarından biri, organizasyonun tesadüfi bir şekilde bir araya gelmiş makine, insanlar ve paradan farklı bir şey olduğunun anlaşılmasıdır. Bu kaynaklar tüketici veya kullanıcı tarafından değer verilen ürün/hizmet üretecek şekilde organizasyonda belli bir rutin/sistem haline dönüştürülmezse hiçbir anlam ifade etmeyeceklerdir. Diğer bir deyişle, bu yetenekler belirli aktivitelerin ve bu aktiviteler arasındaki koordinasyonun(ilişkilerin) yönetiminin sonucu rekabet avantajını ortaya çıkarmaktadır (Coulter,2002,s.145).



Şekil 3.1.Porter'in Tanımladığı Değer Zincirinde Temel ve Destek Faaliyetler
Kaynak: Porter,1985,s.33-35

Bir işletmenin sahip olduğu avantajları sağlayan kabiliyetleri elde etmek için değer zincirlerini incelemeleri gerekir. İşletmeye bütün olarak bakmadan rekabet avantajı anlaşılamaz. Çünkü maliyet avantajı; düşük maliyetli fiziksel dağıtım, çok

verimli seri üretim veya çok iyi bir satış gücü kullanılarak sağlanabilir. Aynı şekilde farklılaştırma avantajı da yüksek kaliteli hammadde temininden olabileceği gibi çok iyi ürün dizaynından da kaynaklanabilir. İşte değer zinciri analizi işletmeye farklılaştırma ve maliyet avantajının nedenlerini anlama imkanı sağlar. Fakat işletmenin sadece kendi değer zincirini analiz etmesi yetmez. İlişki içerisinde bulunduğu işletmelerin değer zincirini de bilmesi gerekir. Çünkü kendi ürünü alıcıların değer zincirinin bir elemanı olmaktadır. Diğer taraftan rakiplerinin değer zincirine de dikkat etmesi gerekecektir. Zira rakiplerin değer zinciri arasındaki fark rekabet avantajının temek kaynağıdır (Porter,1985,s.33-35).

Hangi organizasyon olursa olsun yaşamını devam ettirmek istiyorsa tüketicilere(alıcılar,müşteriler) ihtiyaç duyacaktır. Hatta kar amacı taşımayan organizasyonlar bile hizmetleri kullanacak veya ürünlerini satın alacak tüketicilere ihtiyaç duyacaktır. Değer zinciri analizinin ardındaki ön şart şudur ki tüketiciler satın aldıkları veya edindikleri mallar veya hizmetlerden belirli değerleri isterler sadece bu tüketici değerimidir? Tüketici değeri üç büyük kategoriden ortaya çıkmaktadır: ürün emsalsiz ve farklıdır, ürünün fiyatı düşük tutulmuştur veya firma tüketicinin özel ihtiyaçlarını kısa zamanda cevaplayabilecek bir yeteneğe sahiptir. Değer sağlama konusunda organizasyonun yeteneğini değerlendirmek isteyen stratejik karar vericiler organizasyonun faaliyetlerinin tüketici değeri yaratmaya ne tür katkılarda bulunduğuna bakmalıdırlar. Bu değer zinciri, analizinin başlangıcıdır. Değer zinciri, organizasyonun bütün fonksiyonel aktivitelerinin ve bunların ne kadar iyi tüketici değeri yarattıklarının incelenmesi ile ilgili sistematik bir süreçtir (Porter,1985).

Porter, stratejik kabiliyeti anlayabilmek için işe bağımsız değer aktivitelerinden başlanmasını önermektedir. Temel aktiviteler beş gruba bölünebilir; iç lojistik, süreçler, dış lojistik, pazarlama ve satış,servis.

*İç lojistik; Ürün/hizmet için kullanılan girdilerin alınması, depolanması ve dağıtımı ile ilgili aktivitelerdir. Bu materyallerin idaresi, stok kontrol, taşıma vb aktiviteleri içerir.

*Süreçler; Değişik girdilerin nihai ürün veya hizmete dönüştürülmesidir. Mekanizasyon, paketleme, montaj, test vb. gibi.

*Dış Lojistik; Ürünün toplanıp, depolanıp, tüketicilere dağıtımıdır. Maddi mallar için bu depolama, materyallerin idaresi, taşıma vb. olacaktır. Hizmet konusunda ise bu, eğer belirli bir yerde yapılıyorsa tüketicilerin hizmete getirilmesi ile ilgili düzenlemeler olacaktır.

*Pazarlama ve satış; Kullanıcıların ürün/hizmetten haberdar olmaları ve bunları alabilme imkanına sahip olmalıdır. Kamu hizmetlerinde, kullanıcıların gerçekleşmesini sağlayacak iletişim ağının oluşturulması son derece önemlidir.
*Servis; Ürünün/hizmetin değerini artıran kurma, tamir, eğitim ve yedek parça aktiviteleridir.

Bu temel aktivitelerin her biri destekleyici aktivitelerle irtibatlandırılabilir. Bunlar dört gruba bölünebilir:

*Tedarik; Bu temel aktiviteler için gerekli olan çeşitli girdilerin temin edilmesi sürecidir. Bu organizasyonun birçok bölümünde gerçekleşmektedir.

*Teknoloji geliştirme; En basit teknik bilgi(Know-how) dahi olsa bütün aktiviteler bir teknolojiye sahiptirler. Temel teknolojiler doğrudan ürünle(ürün dizaynı ile ilgili araştırma-geliştirme gibi) veya belirli bir kaynak ile(hammadde geliştirilmesi gibi) ilgili olabilir.

*İnsan kaynakları yönetimi; Bu bütün temel aktivitelerden daha önemli bir aktivitedir. Organizasyona eleman sağlama yönetimi, eğitimi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesini kapsar.

*İç yönetim mekanizması; Planlama, finans, kalite kontrolü, bilgi yönetimi vb aktiviteler organizasyonun temel aktiviteleri yerine getirmelerinde son derece önemlidir. İç yönetim mekanizması, organizasyonun kültürünün devamlılığını sağlayan yapılar ve rutinleri de kapsamaktadır.

Temel aktiviteler gerçek anlamda tüketici değeri yaratanlardır. Bunlar arasında kaynakların işletmeye getirilmesi (dahili lojistik), bu kaynakların organizasyonun

mal ve hizmetlerine dağıtımı süreci (operasyonlar), tüketicilere fiziksel dağıtım (harici lojistik) ve tüketici servisi hizmetleri (tüketici servisi) gibi organizasyonel rutinleri ve süreçleri kapsamaktadır. Burada öğrenilmek istenilen bu aktivitelerin neler olduğu ve organizasyonun bunları ne kadar yaptığıdır. Bunlar organizasyonların üstünlüklerini ve zayıflıklarını değerlendirmesi için bilinmesi gerekenlerdir.

Destek aktiviteleri (faaliyetleri) temel aktiviteler için destek sağlarken birbirlerini de desteklerler. Değer yaratan asıl unsur temel aktiviteler olduğu için temel aktivitelerin son derece önemli olduğu düşünülür ama destek aktiviteleri olmadan temel aktivitelerin performans göstermesi mümkün değildir. Örneğin bir şirketi etkili bir insan kaynaklarına sahip olmazsa, çalışanlarının öğrenme materyalleri üretmeleri ve önemli müşteri hizmetleri ortaya koymaları sağlayamayacaktır. Eğer çalışanlar bunu sağlayamazsa, tüketiciler için değerde yaratamayacaklar, tüketiciler de ürünü satın almak istemeyecek sonuç itibariyle organizasyonel performans zarar görecektir. Destek aktivitelerdeki üstünlük ve zayıflıklar nasıl değerlendirilecektir?

Organizasyonun temel ve destek faaliyetlerini değerlendirerek onun kaynak ve kabiliyetlerini(kaynakların iş rutinleri ve süreçlerde nasıl kullanıldığı) ile üstünlük ve zayıflıkları hakkında oldukça iyi bir resim elde edilebilir. Bu aktivitelerden herhangi birisi rakiplerden daha etkili ve verimli şekilde yapan bir organizasyon rekabet avantajı sağlamalıdır (Coulter,2002,s.131).

Ürün geliştirmeden nihai ürün/hizmetin tüketiciye ulaştırılmasına kadar bütün aktivitelerin tek bir organizasyon tarafında yerine getirilmesi hemen hemen bütün endüstrilerde nadir görülen bir durumdur. Genellikle daha geniş çaplı değer sistemlerinde uzmanlaşmış rol ve organizasyonun bir bölümü ürün ne hizmetleri ortaya koymaktadır. Organizasyonun stratejik kabiliyetini anlamaya çalışırken organizasyonun sadece içine bakmamak gerekir. Değer yaratmanın önemli bir kısmı tedarik ve dağıtım zincirinde gerçekleşir ve bütün bu süreç analiz edilmeli ve anlaşılmalıdır. Örneğin, kullanıcıya ulaşan bir otomobilin kalitesini etkileyen aktiviteler sadece üretim biriminde gerçekleşmemektedir. Parçaların kalitesi ve

dağıtımcıların performansı da buna etki etmektedir. Bir organizasyonun değer zincirine dahil olan bir aktivitenin diğer organizasyonların performanslarını etkilemesi son derece önemli bir yetenek ve rekabet avantajı kaynağıdır (Porter,1985).

Değer zinciri analizi tekniğinin avantajı tüketici değerini ve organizasyonun tüketici değeri yaratmak için bu temel ve destek aktivitelerini nasıl yerine getirdiğini vurgulamasıdır. Bununla birlikte bu teknik organizasyonun üstünlük ve zayıflılarını değerlendirmek için bir ölçüde şaşırtıcı ve karmaşık gelebilir çünkü organizasyonun iş aktiviteleri her zaman tam olarak temel ve destek aktiviteler çerçevesine oturmaz. Bu yüzden dolayı bazı karar vericiler diğer bir yaklaşım olan içsel denetimi kullanmayı tercih ederler (Coulter,2002,s.135).

***İçsel Denetim Yaklaşımı**

Organizasyonel üstünlük ve zayıflıkları değerlendirme ile ilgili diğer bir yaklaşım organizasyonel fonksiyonların içsel denetimini kullanmaktır. Değer zinciri yaklaşımının temelinde(başlangıç noktasında) olduğu gibi bu yaklaşımın hareket noktası her organizasyon tüketiciye ihtiyaç duyar ve bunlar için değer yaratarak rekabet avantajı sağlar. İçsel denetim yaklaşımı her organizasyonun yerine getirmek zorunda olduğu fonksiyonlarla işe başlar. Sürdürülebilir rekabet avantajının arayışında bu fonksiyonlar ya son derece iyi veya son derece kötü bir şekilde yerine getirilirler. İşletmelerin üstünlük ve zayıflıkları ile ilgili durumunun tespiti için bu fonksiyonların ne kadar iyi yapıldığına bakılmalıdır. İçsel denetim yaklaşımının finansal denetim kavramı ile belli bir aşinalığı vardır. Bu basit anlamda firmanın finansal kayıtlarının ve süreçlerinin incelenmesidir. İçsel denetim de organizasyonun dahilinde ki fonksiyon alanlarının titiz bir şekilde değerlendirilmesidir. Finansal denetime benzemesine rağmen, sadece finansal boyutlar üzerine odaklanmaz. Stratejik karar vericiler, farklı fonksiyonlar perspektifinden, organizasyonun kaynaklarını ve kabiliyetlerini içsel denetimi kullanarak değerlendirirler. Farklı fonksiyonlar yerine getirmek zorunda oldukları aktiviteler için gereken kaynaklara sahipmidirler? Yapmak zorunda oldukları bu aktiviteleri ne kadar iyi yapmaktadırlar? yetenekleri nelerdir? (Duncan,Ginter and Swayne, 1998,s.6-16).

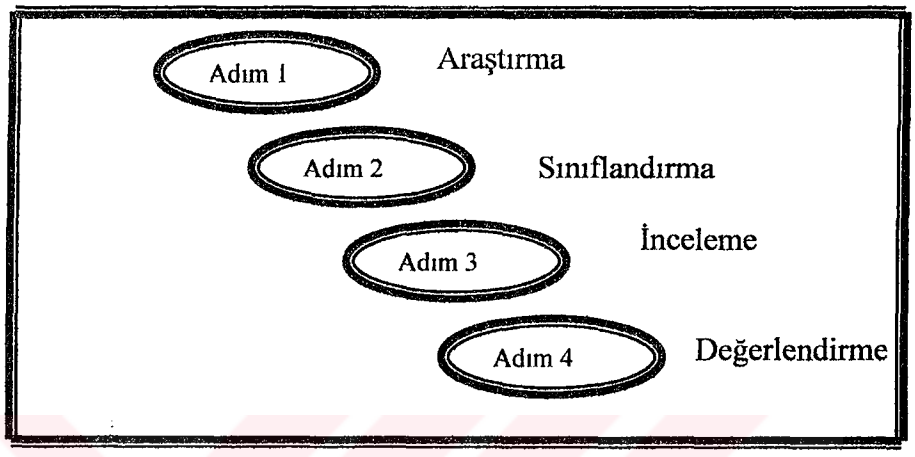
İçsel denetim hangi temel organizasyonel fonksiyonları incelemelidir? Organizasyonlar genel olarak altı fonksiyon alanıyla karakterize edilirler. Finans ve muhasebe, yönetim(insan kaynakları yönetimi ve diğer yönetim alanlarını kapsar), üretim-operasyonel, pazarlama, araştırma ve geliştirme ve bilişim sistemleri. Ancak bireysel işletmeler bu başlıkların hiçbirisine dahil olmayan fonksiyonlara sahip olabilirler veya fonksiyonlarını bu isimlerden farklı şekillerde isimlendirebilirler ama en çok kullanılan(varolan) altı tanedir.Tablo 4-3 her bir fonksiyonel alanın üstünlük ve zayıflıklarını değerlendirmede kullanılacak bazı soruları listelemektedir (Duncan,Ginter and Swayne, 1998,s.6-16).

Bu değerlendirmede, kullanılabilir kaynaklar ve eksik olan kaynaklar ve her bir fonksiyon alanının organizasyonel rutin ve süreçlerin performansı üzerine yoğunlaşır. Organizasyonun fonksiyonel aktivitelerini analiz etmekte kullanılan içsel denetim son derece basittir. Bu analiz organizasyonun hangi fonksiyonu olursa olsun ona uygulanabilir. İçsel denetimin organizasyonel fonksiyonların değerlendirilmesinde kullanımının temel amacı, bu fonksiyonların hangi şekilde (iyi veya kötü) yapıldığını belirlemek ve bu aktivitelerin yerine getirilmesi için gereken kaynakların belirlenmesidir. Bu yaklaşımın eksik bir yanı ise fonksiyonel alanlar üzerinde yoğunlaşmasına rağmen bu fonksiyonların rekabet avantajının kazanılmasında önemli olup olmadığının gözardı edilmesidir (Coulter,2002,s.135).

***İçsel Çevre Analiz Sürecini Kullanma**

Stratejik karar vericiler dışsal analiz yaptıkları gerçekleşen trendleri ve değişimleri en ince ayrıntısına kadar öncelikle gözden geçirmekte sonra da değerlendirmektedir. Eğer aynı ayrıntılı analiz organizasyonun içsel çevresine uygulanırsa ne olur? Stratejik karar vericiler için etkili bir analiz aracı olabilir mi olamaz mı? İçsel çevre analizi süreci, organizasyonun içsel aktivitelerinin değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürer. Bunu yaparken öncelikle üstünlük ve zayıflıkların gözden geçirilmesi, yetenekler ve kaynaklar bağlamında bu üstünlük ve zayıflıkların kategorize edilmesini bu üstünlüklerin rekabet avantajı oluşturma potansiyelinin araştırılmasını ve son olarak rekabetle ilgili bu yeteneklerin uygun rekabet stratejisinin geliştirilmesi için kullanılmasını değerlendirmeyi kapsar.

Şekil3-2 bu adımları göstermektedir. Bu yaklaşımın temel özelliği organizasyonel üstünlük ve zayıflıklarla uygun rekabet avantajı geliştirme arasında bağlantı kuruyor olmasıdır. Amacı stratejik karar vericilere sadece organizasyonun fonksiyonel aktivitelerinin incelenmesini yapmaktan ziyade, üstünlük ve zayıflıkların stratejik önemi üzerinde düşünmeyi yönlendirmek istemesidir (Duncan,Ginter and Swayne, 1998,s.6-16).



Şekil 3.2. İçsel Çevresel Analiz Süreci

Kaynak: Duncan,Ginter and Swayne, 1998,s.6-16

Bu yaklaşımdaki ilk adım organizasyonun temel ve destek aktiviteleri ile ilgili üstünlük ve zayıflıkları gösteren ayrıntılı listelerin çıkarılmasıdır. Firmanın neleri iyi yaptığına bakılması hangi alanlarda iyileştirmeler yapılması gerektiğini incelemeyi gerektirir. Bununla birlikte üstünlük ve zayıflıkları üstünkörü bir şekilde tanımlamak yetmez. İkinci adımda stratejik karar verici kaynaklar ve yetenekler bağlamın da temsil edilen üstünlük ve zayıflıklara daha bir ayrıntılı şekilde bakmak ve bunların rekabet avantajı sağlama potansiyelleri olup olmadığına karar vermelidir. Önemli kaynaklar ve yetenekler bağlamında organizasyonel üstünlükler ve zayıflıklar değerlendirilir değerlendirilmez üçüncü adım bu faktörlerin nasıl katma değer yarattıklarının incelenmesidir. Son olarak dördüncü adımda rekabet açısından ilgili kaynaklar ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajına temel oluşturup oluşturmayacağının değerlendirilmesidir (Duncan,Ginter and Swayne, 1998,s.6-16).

İçsel analizle ilgili iki yaklaşımda da organizasyonun içsel temel ve destek aktiviteleri ile organizasyonun fonksiyonel alanlarının değerlendirilebileceği ileri

sürülmektedir. Bu yaklaşımda, rekabet avantajı sağlayabilecek muhtemel önemli üstünlükleri ve önemli zayıflıkların ortaya çıkartılmasıyla ilgili hataların düzeltilebileceğini varsaymaktadır. Bu anlamda, içsel denetim, organizasyonel stratejilerin formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili büyük resmin parçasıdır (Coulter,2002,s.135).

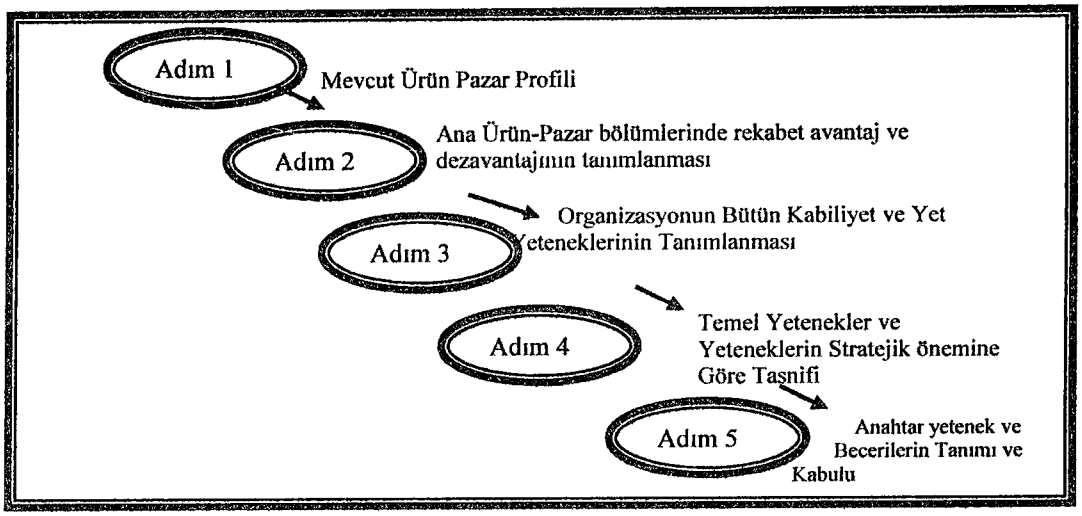
3.4. İçsel Analizle Yetenekleri Değerleme

İçsel analizle ilgili kabiliyetleri değerleme profili yaklaşımı çevre analiz sürecine benzemesine rağmen ki aynı onun gibi organizasyonun üstünlük ve zayıflıklarının ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesini içerir. Farklılığı ise sadece organizasyonun kabiliyetlerine yoğunlaşmasıdır. Stratejik karar vericilerin organizasyonun ayırt edici yeteneklerini tespit etme ve değerlendirme ile ilgili sınırlı seçenekleri olduğundan dolayı bu yaklaşım geliştirilmiştir (Marino,1996,s.40-51).

Yeteneklerin analizi son derece komplekstir çünkü bunlar kombine ve koordineli bir şekilde organizasyonun temel iş ve süreçleri ve rutinlerinde kullanılan kaynaklardan doğmaktadır. Kabiliyetler, organizasyonel fonksiyonlar veya değer yaratıcı temel ve destekleyici aktiviteler gibi kolaylıkla tespit edilemez. Bununla birlikte, yeteneklerin kompleksli doğası bunların rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu da yetenekleri iyi bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı yapmaktadır. Bundan dolayı, organizasyonun ayırt edici yeteneklerinin belirlenmesi için bazı kılavuzlara ihtiyaç vardır. Yetenekleri değerlendirme profilinin sağladığı budur (Marino,1996,s.40-51).

Yeteneklerin değerlendirilmesi iki aşamadan oluşmaktadır. Birincisi, ayırt edici yeteneklerin belirlenmesi, ikincisi, bu ayırt edici yeteneklerin geliştirilmesi ve kaldıraç etkisinin kullanılması (Marino,1996,s.40-51). Birinci aşama iki stratejiyi geliştirme konusunu incelemektedir.Şekil 3.2 ayırt edici yeteneklerin belirlenmesi ile ilgili birinci aşamadaki basamakları göstermektedir. Ayırt edici yetenekler üst düzey müşteri değerine katkıda bulunmak ve tüketicilere gerçek anlamda fayda

sağlamalıdır. İkincisi bunların rakiplerce taklidi güç olmalıdır. Üçüncüsü ayırt edici yetenek organizasyon tarafından değişik şekillerde kullanılabilmelidir.



Şekil 3.3. Tanımlanan Ayrıcalıklı Organizasyonel Yetenekler
Kaynak: Marino,1996,ss.40-51

Organizasyonel yeteneklerin değerlendirilmesi ile ilgili ilk adım –mevcut ürün /pazar profilinin hazırlanması organizasyon ile tüketici arasındaki karşılıklı etkileşimi vurgular. Bu adımda işletmenin ne sattığını, kime sattığını, müşterilerin değer ve arzu ettiği faydaları sağlayıp sağlamadığını belirlemeye çalışır. Bunun yapılabilmesi için belirli ürünler ve pazarlar, her bir ürün-pazar bölümündeki belli başlı rakipler ve satış büyüme oranları, pazar payı, rekabet pozisyonu her bir ürün pazar bölümünün satış ve kazançlara katkısı gibi performans ölçütleri konularında bilgiye ihtiyaç duyulur. Mevcut ürün ve Pazar profilini çıkardıktan sonra ikinci adım, rekabet avantajı kaynaklarını ve temel ürün Pazar bölümlerindeki dezavantajları belirlemektir. Müşterilerin mallar yerine neden kendi ürün ve hizmetlerini tercih ettikleri belirlenir. Bu değerlendirme belirli maliyet, ürün ve hizmet özellikleri konusunda bilgiyi kapsar. Bu özelliklerin neler olduğunun tespit edilmesi gerekir (Marino,1996,s.40-51).

Tüketici herhangi bir ürünü satın aldığı zaman, aslında onlar kendi ihtiyaçlarını tatmin edecek bir takım özellikler paketini satın almaktadırlar.Bu özellikler ürüne ve pazara göre değişir. Örneğin kamera müşterileri resmin berraklığı, kamera hızı,

kameranın büyüklüğü veya fiyatı gibi özelliklerle ilgilenebilirler. Havayolu müşterilerini belli bir havayolu şirketinin uçuş güvenliği, kalkış-varış saatlerine sıkı sıkıya uyması, müşteri servisi, yemek, kalkış-varış zamanlarının uygunluğu ve fiyat konuları için tercih edebilirler. Belli bir bölgedeki sanatseverler bir tiyatro performansını oyunla çok ilgili olduklarından, oyundaki sanatçılardan veya bilet fiyatlarından dolayı seçebilirler (Kotler,1996,s.195).

Bu adımlar tüketicilerin firma ürünlerine değer atfettikleri özellikleri ve bu özelliklerin firmaya rekabet avantajı veya dezavantajı sağlayıp sağlayamadığını belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu bilgilerle birlikte firma hangi organizasyonel yeteneklerin rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığını ortaya çıkarmaya hazır demektir. Üçüncü aşama organizasyonel kabiliyetleri tanımlamaktır. Kabiliyetleri tanımlamak için organizasyonun değişik birimlerdeki kaynakları, yetenekleri,becerilerin yakından incelemesi gerekir. Değişik organizasyonel kaynaklar ve organizasyonel süreçlerle ilgili bilgi son derece önemli bir adımdır. Bu tüketiciye en iyi değer ve faydayı sunabilmek için, stratejik karar vericilere neler olduğunu (neler olması gerektiğini) anlamaya zorlar. Hatta kar amacı taşımayan işletmelerdeki stratejik karar vericiler bile hangi organizasyonel kaynakların ve organizasyonel rutin ve süreçlerin tüketicileri onların ürünleri ve proğramlarını desteklemek ve fikren yardımcı olmak konusunda yönlendirdiğini bilmeleri gerekir. Bu belki de yetenekler profilindeki adımların en önemlisidir. Fakat bu belki de en önemli bilgiyi sağlar çünkü sorunun özüyle ilgilidir. Dördüncü adım bu temel yetenekler ve bu yeteneklerin stratejik önemlerine göre tasnif edilmesini içerir. Diğer bir deyişle, organizasyonun geleceğini inşa etmek adına bu kabiliyetlerin hangisi daha önemlidir? Yeteneklerin stratejik önemi şu üç kriter açısından değerlendirilmelidir. Yetenekler görünür bir tüketici faydası sağlamakta mıdır? Yetenekler rakipler tarafından taklit edilmesi güç müdür? Yetenekler farklı pazarlara girme imkanı sağlıyor mu? Bu analiz firmanın organizasyonel kabiliyetlerin stratejik önem düzeylerinin farklı olduğu ortaya koyar. Stratejik açıdan en önemlileri listenin başına yerleştirilmelidir. Organizasyonel yetenekleri stratejik önemlerine tasnif etmek, stratejik karar vericilere, organizasyonun kritik üstünlük ve zayıflıkları hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olma imkanı sağlar. Nihai adım temel yeteneklerin ve kabiliyetlerin tanımlanması üzerinde ulaşılmasını içerir. Stratejik

önem düzeylerine bağlı olarak, karar vericiler organizasyonun temel yetenek ve kabiliyetlerini kolayca tanımlayabilirler. Burada güç olan bunların hangisinin kilit durumda olduğu konusunda uzlaşmaktır. Rekabet avantajı açısından bunların bazılarının diğerlerinden önemli olduğunu tespit etmeye çalışmak organizasyonun değişik bölüm ve birimlerine gelecekte yapılacak kaynak tahsisini ve desteği muhtemelen etkileyecektir. Bunun için organizasyon üyeleri belki bundan farklı şekilde etkilenecektir ama kilit kabiliyetler üzerinde uzlaşmaya varılması, yeteneklerin değerlendirilmesinde önemli bir adımdır. Bu kritik yetenekler üzerinde uzlaşmaya varılmadan sürdürülebilir rekabet avantajının stratejik anlamda yönetimi son derece güç olacaktır (Stevenson,1967,s.51-68).

Yeteneklerin değerlendirilmesi yaklaşımı, organizasyonun önemli stratejik yetenekleri üzerine eksiksiz bir analiz sağlamasına rağmen son derece karmaşık bir süreçtir. Bu yaklaşım üst düzey stratejik yöneticiler için daha faydalı gibi gözükmektedir, çünkü çok sayıda organizasyonel rutinler ve süreçler arasındaki kompleks etkileşimler oldukları için son derece dar tanımlanmış belirli fonksiyonel alanlara rahatlıkla sığmazlar (Coulter,2002,s.135).

3.5.Organizasyonun Üstünlük ve Zayıflıkların Sınıflandırılması

İçsel analize yönelik her yaklaşım organizasyonun kaynaklar ve kabiliyetlerinin tanımlanmasında kullanılabilir. Organizasyonun temel ve destek aktiviteleri tarafından yaratılan tüketici değerinin analizi perspektifinden organizasyonun değişik fonksiyonel alanlarının denetimi perspektifi, organizasyonun üstünlük ve zayıflıkları ile rekabet avantajı arasındaki ilişki perspektifi, organizasyonun ayırt edici yeteneklerinin tespiti perspektifi gibi hangi yaklaşımla olursa olsun, organizasyonun kaynakları, iş rutinleri ve süreçleri hakkında ayrıntılı bilgi elde edilebilir. Bununla birlikte bu resmin sadece yarısıdır. Bu faktörler tanımlandıktan sonra fazlasının yapılması gerekir. Firma aynı zamanda her bir alanda organizasyonun üstünlüklerini ve zayıflıklarını değerlendirmek zorundadır. Güçlü noktalar nelerdir? Zayıf noktalar nelerdir? Sürdürülebilir rekabet avantajının kullanılabilmesi için hangi kaynaklar yetenekler zenginleştirilebilir? Hangi kaynak

ve kabiliyetler eksiktir veya etkili şekilde kullanılmaktadır? Hangi yaklaşımdan elde ettikleri bilgiyle olursa olsun, stratejik karar vericiler organizasyonun değişik alanlarıyla ilgili bilgiyi analiz ederken bu tür değerlendirmek zorundadırlar. Hangi kaynak ve kabiliyetlerinin üstünlük ve zayıflığı veya hangilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduklarını belirlemek için elbette ki bazı kriterler vardır (Stevenson,1967,s.51-68).

Kaynak yeteneklerin üstünlük ve zayıflık olduğunu belirlemekte kullanılacak bir kriter geçmiş performans trendleridir. Bu kriter, finansal oranlar, üretim verimliliği istatistikleri, çalışanların üretim istatistikleri veya kalite kontrol standartlarını uygulamayla(bağlılıkla) ilgili veriler gibi herhangi bir organizasyonel performans ölçütü olabilir. Ölçülebilir olan herhangi bir organizasyonel alan bu trendlere bakılarak değerlendirilmelidir. Örneğin, Pazar payı artıyor mu yoksa azalıyor mu? Likidite oranı düşüyor mu yükseliyor mu? İade edilen ürünler artıyor mu yoksa azalıyor mu? Çalışanların eğitimi tahmin edilen geri dönen ürün oranını azaltıyor mu? Bu tür sayısal veriler organizasyonel üstünlük veya zayıflıkla ilgili göstergelere karşı kullanılabilirler. Performans trendleri, organizasyonun kaynak ve kabiliyet kullanımı hakkında önemli bilgiler sağlamalarına rağmen, performansın standartlara uygun olup olmadığını göstermezler. Bunun için organizasyonel üstünlük ve zayıflıkların değerlendirilmesi ile ilgili diğer bir kriter hedeflenen belirli performanslarla gerçekleşen performansları karşılaştırmaktır. Organizasyonel hedefler istenilen sonuçlarla ilgili ifadelerdir. Her organizasyon her düzeyde ve her organizasyonel alanda belirli hedeflere sahip olmalıdır. Bunlar belirli şartlar çerçevesinde organizasyonun başarmayı umut ettiği hedeflerdir. Bu hedefler organizasyonun vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesinde hangi kaynak ve kabiliyetlerinin nasıl kullanılması gerektiğini belirleyerek yön tayin ettiği için son derece önemlidir. Gerçekleşen performans hedeflenenle karşılaştırılarak üstünlük ve zayıflıklar değerlendirilebilir. Bu değerlendirme organizasyonun her bir dahili alanının nasıl bir performans gösterdiğini son derece iyi bir şekilde ortaya koyar. Bununla birlikte hedeflenen performansla gerçekleşeni karşılaştırmak veya performans trendlerine bakmak, bu üstünlük ve zayıflıkların sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyellerinin geliştirilmesine katkıda bulunup bulunmayacağını belirlemek için yeterli olmayabilir. Bunu yapabilmek için firmanın rakiplerle

birtakım karşılaştırmalar yapması gerekir. Buda üstünlük ve zayıflıkları ölçmek için kullanılan diğer bir kriterdir (Stevenson,1967,s.51-68).

Dışsal analizle ilgili olarak yapılan çalışmalar da rakiplerin dikkate alınması konusu vardır. Ancak aynı zamanda içsel analizde rakiplerin sadece ne yaptıkları değil aynı zamanda bunu nasıl yaptıkları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu konu hakkında bilgi toplamak firmanın kendi organizasyonunun performansı ile ilgili bilgi toplamak kadar kolay değildir. Bu bilgi dışsal bilgi kaynaklarındaki araştırmalar, basılı materyaller olabilir. Firmalar rakiplerle ilgili bilgiyi işletme veya diğer dergilerdeki makalelerden, kamu yayınlarından, meslek kuruluşlarının yazıları, profesyonel toplantılar,müşteri irtibatları hatta rakibimizin web sayfalarından da elde edilebilir. Burada önemli olan rakiplerle ilgili bilgi toplama yönteminin etik olup olmamasıdır. Rakipler hakkında bilgi yayınlamanın etik bir yönü olmamasına rağmen eğer rakibinin çöp atıklarında veya elektronik veri tabanına girerek bilgi elde edildiğinde etik endişesi ortaya çıkar. Buna rağmen kritik etik konularında kolaylıkla doğru ve yanlış cevabı vermek mümkün değildir (Western,1995,s.22-23).

Organizasyonel üstünlük ve zayıflıkların değerlendirilmesinde kullanılacak son kriter, stratejik karar vericilerin ve danışmanların şahsi veya subjektif fikirlerinden yararlanmaktır. Bazen bir konunun zayıf ve güçlü yönleri hakkında bilgi elde etmenin en iyi yolu, konu ile doğrudan ilgili olanların şahsi görüşlerini elde etmektir. Belirli sayısal performans kriterleri kullanmak belirli bir fonksiyonel alanda nelerin olup bittiği konusunda gerçekçi bilgi sağlayamaz. Kaynaklar ve kabiliyetler her zaman sayısal ölçümler için yeterli olmayabilir. Organizasyon üyelerinin niceliksel fikirleri veya değerlendirmeleri üstünlük ve zayıflık alanlarının belirlenmesinde faydalı olabilir. Eğer organizasyonun herhangi bir birimi veya alanıyla çalışıyorsa dışarıdan bir danışmanın fikirleri nelerdir ? Onlar üstünlük veya zayıflık olarak neyi görüyor? (Coulter,2002,s.135).

Içsel analiz, organizasyonun kaynakları, yetenekleri ve temel yeteneklerini belirleme ve değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin sonucu, organizasyonun belirli değerleri, becerileri, iş rutinleri ve süreçleri hakkında önemli bilgilerdir. Bir işletmenin belirli kaynak ve kabiliyetlere sahip olduğundan dolayı

üstünlüklerinin veya zayıflıklarının neler olduğunu bilmesi gerekir. Stratejik açıdan önemli olan bu bilgiyi elde edilmesi içsel analizle olabilir. Fakat işin içyüzü ilgili bu bilgiye sahip olmak kendi kendine faydalı bir şey değildir. Asıl önemli olan bunun stratejik karar vericiler tarafından nasıl kullanıldığıdır. İçsel analizden elde edilen bilgiyi kullanarak stratejik karar vericiler, organizasyonun mevcut rekabet avantajı hakkında iyi kararlar, rekabet avantajı potansiyeli ve nelerin rekabet avantajı potansiyelini engellediği konularında sağduyulu değerlendirmeler yapıp karar verebilirler. İçsel denetim ile elde edilen bilgi, organizasyonun çevresel şartlar hakkında elde edilen bilgiyle birleştirildiğinde sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli uygulamaların alınmasına temel teşkil edecektir (Coulter,2002,s.135).

3.6.Kaynaklar, Yetenekler ve Stratejik Yetenekler Analızı

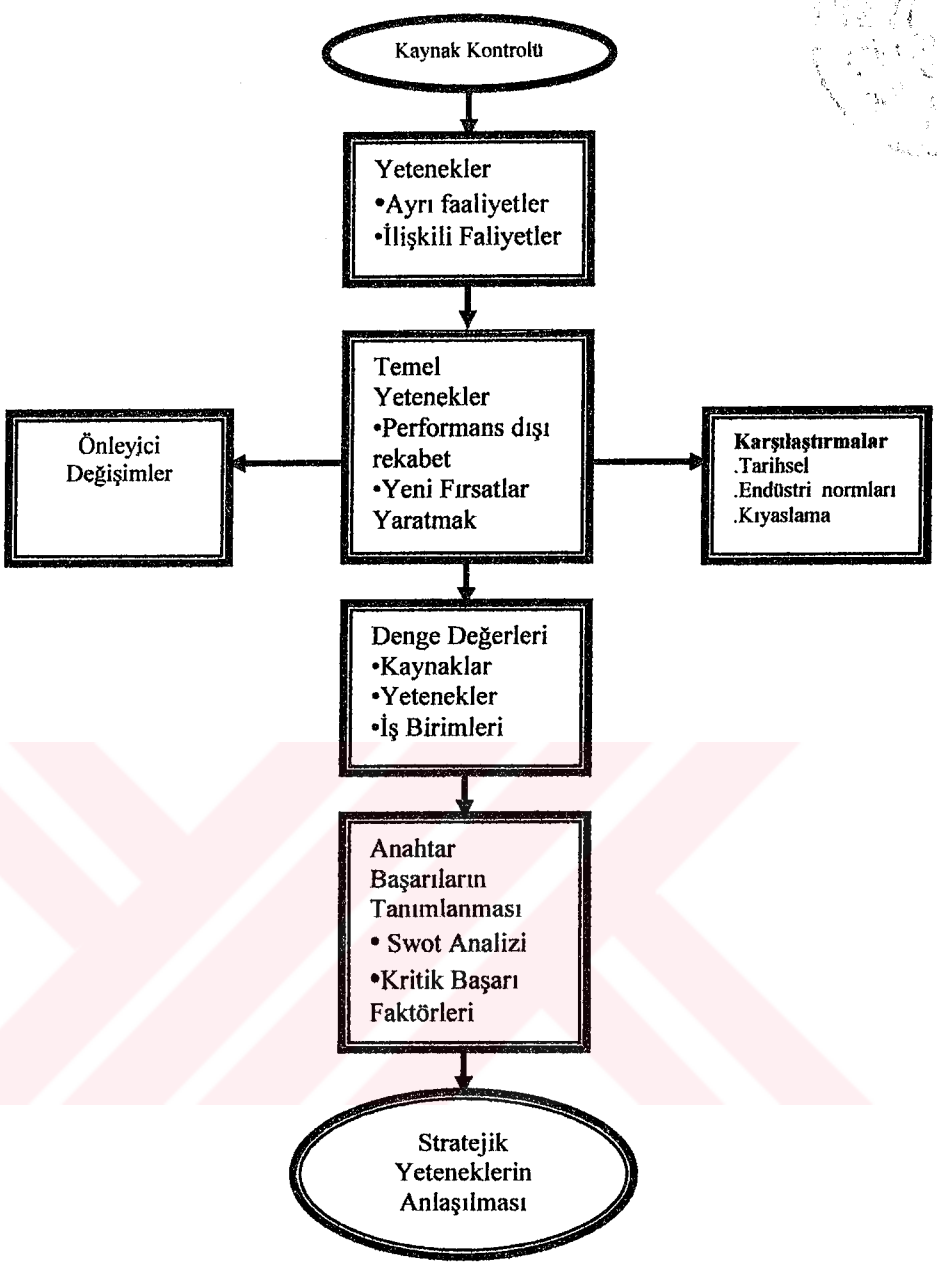
Dış çevre organizasyonun stratejik gelişmesi için hem fırsatlar hem de tehditler yaratır. Başarılı stratejiler organizasyonun başarısı için gereken şartları sağlayacak düzeyde faaliyette bulunmasına imkan verecek stratejik kabiliyete bağlıdır. Stratejik kabiliyet üç temel faktörle ilişkilidir. Organizasyonun kullanabileceği kaynaklar, organizasyonun aktivitelerini gerçekleştirirken kullandığı yetenek ve organizasyonun iş birimleri, aktiviteleri ve kaynakları arasında ki dengedir (Hamel and Prahalad,1994,s.75-84). Kaynaklar ve yeteneklerin organizasyonun faaliyet gösterdiği çevreye ve bu çevrede ortaya çıkan fırsatlar ve tehditlere uygunluğunun anlaşılması açısından stratejik kabiliyet ile ilgili birçok konu organizasyonun değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi için stratejik kabiliyetini değiştirmesiyle ilgilidir (Stalk,Evans and Shulman,1992, s.57-59).

1980'lerde birçok önemli kazanımları ve yeni teknolojilerin adaptasyonunu da kapsayan köklü değişiklikler, stratejik yeteneklerdeki bu uyumlaştırma çabalarının örnekleridir. Organizasyonun yeteneği, kendi nadir kaynak ve yeteneklerini yeni fırsatlar yaratmak için kullanması veya tam anlamıyla yeni alanlara yönelmesi anlamında stratejik gelişmelerde lider konumunda olabilir ki rakipler açısından bunu taklit etmek veya buna cevap verebilmek zordur (Collins and Montgomery,1995,s.1992).

Burada asıl amaç stratejik yeteneklerin çevreye uyumunu sağlamak ve organizasyon özel yetenek ve kaynaklarını kullanarak yeni fırsatlar yaratması olacaktır. Bu gerek geçmişte gerekse şu anda uygulanan stratejiler vasıtasıyla ortaya çıkan kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesini gerektirecektir. Burada bir tehlike söz konusudur. Yöneticiler bu kaynak ve yetenekleri kullanabilecek yeni stratejilere yönelirken bazı fırsat ve tehditleri göremeyeceklerdir. Bu stratejik sürüklenmeye neden olabilir. Organizasyonun kaynak yönetim sistemi bu eğilimi güçlendirebilir. Çünkü kaynak ve süreçlerin yönetiminde odaklanılan nokta mevcut stratejilerin desteklenmesidir. Bu ise yöneticilerin kaynak ve yeteneklerini yeni fırsatlar yaratmak için kullanmak düşüncesinden uzaklaştıracaktır (Teece,Pisano and Shuen, 1997,s.118) .

Stratejik yeteneği anlayabilmek için organizasyonun değişik düzeylerinin ayrıntılarıyla incelenmesi gerekir. Organizasyonun tanımıyla ilgili genel kabiliyet alanları söz konusudur. Bunlar geniş ölçüde kaynakların ve farklı aktivitelerin genel dengesi ile ilgilidir. Daha ayrıntılı bir düzeyde her bir temel kaynak konusunda (örneğin, binalar, makineler ve insanlar) niteliksel ve niceliksel değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Burada amaç işletmenin farklı ve bağımsız aktivitelerini(örneğin, dizayn, üretim, pazarlama, dağıtım, müşteri ilişkileri ve destek gibi) yerine getirmekte kullandığı değerlendirmesi sonucu bir organizasyonun stratejik kabiliyetinin anlaşılmasıdır. Bu ise stratejik kabiliyetin değerlendirilmesinde son derece önemlidir. Organizasyonun stratejik kabiliyetinin anlaşılmasına yardımcı olacak değişik analiz metodlarını ele almadan önce, değişik analizlerin bu kabiliyetin genel değerlendirilmesine nasıl katkı sağlayacağını görmek gerekir. Şekil 3.4. kaynakların denetiminden hareketle stratejik yeteneğin içyüzünü anlamaya yönelik sistematik bir yol sağlamaktadır (Ambronossi, Johnson and Sholes,1997,138).

*Kaynak Denetimi; Organizasyonun stratejisine destek anlamında gerek organizasyon içinden gerekse organizasyon dışından kullanılabileceği kaynakları tanımlamaktadır. Taklit edilme anlamında bazı kaynaklar son derece önemli olabilir. Örneğin, patentli ürünler düşük maliyetli tedarik kaynağı veya tesislerin yeri gibi.



Şekil 3.4.Stratejik Becerilerin Analizi

Kaynak: Ambronossi, Johnson ve Sholes,1997,138

*Yeteneğin Değerlendirilmesi;

Farklı aktivitelerde yetenek yaratılması için kaynakların nasıl kullanılacağının ve bu aktivitelerin birbiri arasında nasıl ilişkilendirileceğinin analizini gerektirmektedir. Genel olarak iyi veya kötü performansı belirleyen bu noktadır yoksa kaynakların varlığı değil. Bu aktivitelerin ve arasındaki bağların anlaşılması ve

tanımlanmasında değer zinciri analizinden faydalı bir şekilde yararlanılabilir (Nonaka and Takeuchi,1995).

* Bir organizasyonun giriştiği bütün aktivitelerde belli bir yetenek eşiğine sahip olmaya ihtiyaç duymasına rağmen, bu aktivitelerin sadece bazısı temel yetenektir.İşte bu yetenekler organizasyonun rekabette daha iyi bir performans ortaya koymasını sağlayacak olanlardır. Aynı zamanda bu yetenekler yeni fırsatların yaratılmasında temel alınacaktır.

* Yeteneklerin kesin yargılarla değerlendirilmesi güç olduğunda karşılaştırma yapılması zorunlu hale gelmektedir. En çok kullanılan karşılaştırmalar tarihsel(zaman içerisinde iyileşme veya düşüş) ve endüstri normları(benzer organizasyonların genellikle rakiplerin performansıyla karşılaştırma) dır. Bu şimdi son derece yaygın olarak kullanılan en iyi uygulamalar ile ve endüstrinin dışındaki karşılaştırmaları da kapsayan bir süreçtir. Şekil 3-5 kaynak ve yeteneklerin stratejik öneminin onların taklit edilmesinin kolaylığı ile ilgili olduğunu göstermektedir (Nonaka and Takeuchi,1995).

	Rakiplerle Aynı veya Kolay Taklit edilen	Rakiplerden Daha iyi ve Zor Taklit edilen
KAYNAKLAR	Gerekli Kaynaklar	Nadir Kaynaklar
YETENEKLER	Başlangıç (eşik) Yetenekler	Temel Yetenekler

Şekil 3.5. Kaynaklar, Yetenekler ve Rekabet Avantajı
Kaynak: Nonaka and Takeuchi,1995

Genel olarak organizasyonun birçok yeteneği muhtemelen " varmış gibi kabul edilir". Bunlar "böyle bir organizasyonu nasıl yönetirsin" gibi görünmez bilginin bir parçasıdırlar ve örnek 3-5'de görüldüğü gibi organizasyonun uygulamaları ve ritvellerinde gizlidir (Nonaka and Takeuchi,1995). Bu iki uçlu bir kılıçtır. Bu

genellikle mevcut stratejilerin uygulanmasında bir üstünlüktür çünkü görünmez bilgilerin taklit edilmesi son derece güçtür.

Aynı zamanda bu potansiyel olarak bir zayıflıktır. Çünkü bu yöneticilerin değişime gerek olduğunun, organizasyonun görünmez bilgisine meydan okuduğunun ve yeni yeteneklerin öğrenilebileceğinin farkına varmalarını engelleyebilir. Bunun üstesinden gelmek için organizasyon sürekli olarak değişim ve uyum sağlama yeteneğine sahip olmalıdır.

* Kaynaklar ve yeteneklerle ilgili değişik analizler genellikle bağımsız stratejik işletme birimleri ile ilgilidir. Bir organizasyonun toplam stratejik kabiliyeti kaynaklar, yetenekler ve stratejik birimlerin bir bütün olarak denge durumundan etkilenecektir (Ambronossi, Johnson and Scholes,1998). Denge durumunun incelenmesinde cavaplandırılmasında portfolio analizinden faydalanılabilinir.

* Başka bazı analizler yapılmadan önce kaynak analizi yapmaya çalışmak(bazı temel konuların üstünlük zayıflık olarak listelenmesi gibi) ya zor olacak veya sonuçsuz kalacaktır. Temel konuların belirlenmesi son derece önemlidir. Bu, diğer analizler sonucu ortaya çıkan temel stratejik sezgilerin özetlenmesi şeklinde ele alınırsa daha faydalı olacaktır.

3.7. Kaynak Denetimi

Kaynak denetimi, stratejik kabiliyetin anlaşılabilmesi için iyi bir başlangıç noktasıdır. Bu kaynakların tabiatında var olan üstünlüklerin değerlendirilmesi girişimidir. Bunlar kullanılabilir kaynakların niceliği, kaynakların özellikleri ne kadar işletmeye özgü olduğu ve taklidinin güçlüğüdür. Genel olarak kaynaklar dört başlık altında toplanır (Ambronossi, Johnson and Sholes,1997,143).

***Fiziki Kaynaklar;**

Organizasyonun fiziki kaynakları ile ilgili bir değerlendirme basit bir şekilde makinelerin sayısı veya üretim kapasitesinin listelenmesi demek değildir. Bu süreç

kaynakların özellikleri örneğin yaşı, durumu, her kaynağın yeri ve yeteneği gibi konuların araştırılmasını gerektirir. Çünkü bu faktörler rekabet avantajı kazanmada bu kaynakların katkısını belirleyecektir.

***İnsan Kaynakları ;**

İnsan kaynaklarının analizi birçok sorunun sorulmasını gerektirir. Organizasyon içinde farklı tip ve sayıda becerilerin değerlendirilmesinin önemli olmasına rağmen insan kaynaklarının uyum yeteneği gibi farklı faktörlerde gözardı edilmemelidir.

***Finansal Kaynaklar ;**

Bunlar kaynaklar ve paranın kullanımını ihtiva eder. Örneğin sermaye sağlanması, nakit yönetimi, borçlular ve kreditörlerin kontrolü ve tedariki sağlayanlarla(hisse sahipleri, bankerler gibi) ilişkilerin yönetimi gibi.

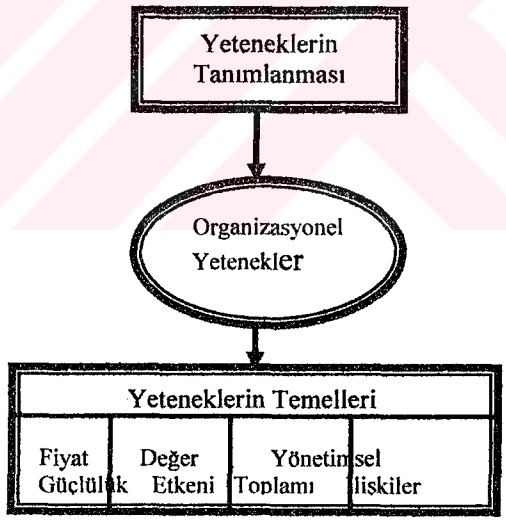
***Görünmeyenler ;**

Görünmez kaynakların önemini gözardı eden bir değerlendirme hatalı bir kaynak analizi olacaktır. Görünmeyenlerin de bir değeri olduğunda kuşku yoktur. Çünkü işletmeler satılırken değerinin bir kısmını da "peştamaliye" oluşturmaktadır. Bazı işlerde örneğin profesyonel hizmetler, parekende veya yiyecek-içecek işletmelerinde, peştemaliye şirketin en önemli kaynağını temsil eder. Bu değerler, marka, iyi ilişki veya kurum imajının bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Kaynak denetimi daha ileri aşamadaki analizler için bir temel teşkil edecekse iki noktanın gözönünde bulundurulması gerekir. Kaynaklar sadece organizasyonun hukuki anlamda sahip olduğu kendi iç kaynaklarıyla sınırlandırılmamalıdır. Stratejik açıdan önemli fakat organizasyonun dışında olan kaynaklarda örneğin müşteri/ilişki ağı dikkate alınmalıdır. Denetim son derece kapsamlı olmasına rağmen organizasyonun stratejisine destek olan kaynakların belirlenmesi son derece önemlidir. Şekil 3.5' de

özetlendiği gibi, rakiplerin bu işletmeye özel kaynakların rakipler tarafından taklidinin ne kadar kolay yada zor olduğu gösterilmektedir (Hall,1993,s.135-144).

3.8.Yetenekler ve Temel Yeteneklerin Analizi

Aynı endüstride farklı organizasyonların farklı performansları sadece kaynaklar dikkate alınarak açıklanamaz. Daha üstün bir performans belirleyen bu kaynaklarla hangi yeteneklerin yaratıldığı ve bütün faaliyetler oranında bu mükemmel performansı devam ettirecek ilişkiler ağıdır. Organizasyon her yetenek konusunda belli bir eşiğe sahip olmak zorunda iken, bunların sadece bazıları temel yetenektir. Esas bu yetenekler organizasyonun performansının mükemmelleştirilmesini sağlayan yeteneklerdir. Temel yeteneklerin taklit edilmesi zordur, aksi halde bunlar uzun vadede bir avantaj sağlayacaktır. Bunlar ayrıca yeni fırsatların yaratılmasında dayanak noktası oluşturacaklardır (Hall,1992, s.135-144). Burada organizasyonun yeteneklerinin nasıl anlaşılabileceği konusu iki aşamalı bir analizle incelenebilir.



Şekil:3.6. Yetenekler ve Temel Yeteneklerin Analizi
Kaynak:Hall,1993,s.135-144

* Bir işletmenin veya kamu sektörünün belirli bir işi yapmak için yüklenmesi gereken aktiviteler ve bunların birbiriyle ilişkisini tanımlamakta değer zinciri analizi kullanılabilir. Ayrıca bu organizasyonun rekabet avantajını destekleyen aktiviteleri tanımlamakta da kullanılabilir.

*Daha sonraki aşama ise organizasyonun temel yeteneklerinin bina edileceği üç noktalar analize tabi tutularak, maliyet etkinliği, katma değer, aktiviteler arasında ilişkinin yönetimi ve taklit, rekabet tehdidi açısında sağlamalıklarını da kapsamaktadır. Bütün bunlar yeteneklerin analizinin anlaşılmasını sağlayacaktır.

3.8.1.Temel Yeteneklerin Belirlenmesi

Değer zinciri analizi, organizasyonun stratejisine katkıda bulunan bağımsız aktivitelerin ve bunların gerek organizasyon içinde gerekse organizasyon dışında nasıl ilişkilendirildiğinin tanımlanmasında faydalıdır. Başarılı bir performans için bütün aktivitelerde belirli bir eşik yetenek şart iken, asıl önemli olan organizasyonun rekabet avantajına katkıda bulunan yeteneklerin belirlenmesidir. Bunlar temel yetenekler olarak bilinir ve organizasyonu diğerlerinden ayıracaktır. Örneğin küçük mağazaların gıda parakendecisi bir büyük süpermarketle nasıl rekabet ettiği konusu ele alınılabilir. Bütün tüketim merkezleri(mağazalar) satınalma, depolama, teşhir gibi bütün aktivitelerinde belirli bir eşik yeteneğe sahip olmak zorundadırlar. Buna karşın süpermarketlerin satınalma, tedarikte düşük fiyatla satınalışları ve depolama aktivitelerini daha etkin gerçekleştirmeleri tüketiciler için bunların temel yeteneklerini oluşturmaktadır. Bu süpermarketlere küçük mağazalar karşısında bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Küçük mağazalar için bu yetenekleri taklit etmek güçtür çünkü süpermarketler bilgisayarla kontrol edilen depolama/sipariş sistemi ve kendi markalarına sahip olma gibi kaynaklarla desteklenmektedir (Hamel and Heene,1994,16-18).

O halde tipik "köşedeki dükkan" süpermarketlere karşı rekabet avantajı kazanmak için, tüketicilere daha uygun servis sağlamak gibi farklı bir temel yetenek konusunda yoğunlaşmalıdır. Bunlar tüketicilere özel servis, daha uzun mesai, biçimsel olmayan kredi, eve dağıtma vb gibi. Köşedeki dükkanın başarısındaki temel kaynak sahibinin tarzı(stili) ve yer seçimidir. Hizmetin bu yönleri tüketiciler için önemlidir ve bunun maliyetleri önemli ölçüde artırmadan süpermarketler tarafından taklit edilmesi zordur Süpermarketlerin küçük mağazalara karşı rekabet avantajı sağlayan kaynakları sadece bir süpermarkete özgü kaynaklar değildir. Bütün

süpermarketler benzer yeteneklere sahiptirler. Yani yaşamlarını devam ettirmek için eşik yeteneklere sahiptirler. O halde süpermarketler arasındaki rekabet yarışı farklı öznel kaynaklara (belki yer) veya temel yeteneklerle (kendi markalarını yaratmaları) kazanılmaktadır. Oysa bu endüstride tecrübe bunların da kolaylıkla taklit edildiğini göstermektedir. O halde uzun dönem rekabet avantajını sağlayabilmek için sürekli olarak rekabet sahası farklılaştırılmalıdır. Bu endüstrideki yöneticilerin bunun farkına varmaları son derece önemlidir. Buna karşın bir organizasyonun temel yetenekleri genel olarak "zaten sahip oldukları bir şey" diye düşünüldüğünden, yöneticiler için hangi yeteneklerin temel yetenek olduğunu tanımlamak ve bunların değiştirilmesi gerektiği ihtiyacını tanımlamak kolay değildir (Hamel and Heene,1994,16-18).Organizasyonun temel yeteneklerini belirlemek, organizasyonun çevreyle uyumunu ve pazardaki değişmeler ışığında bunların değiştirilmesini sağlamak açısından önemlidir. Temel yetenekler bunun yanında organizasyonun yeni fırsatlar yaratması açısından da önemlidir. O halde bir yeteneğin temel yetenek olduğunu belirlemenin diğer bir yolu da bir yeteneğin birden çok piyasada veya alanda kullanılabilmesi imkanıdır. Klasik pazarlar olgunlaşmış veya farklı coğrafi alanlara (pazarlara) yönelmek temel yeteneklerin kullanılmasını sürdürmenin iki klasik yoludur. Değer zinciri analizi, organizasyonun uzun dönemde rekabet pozisyonunda paranın tam karşılığı ürün/hizmetlerin üretiminin sürekliliğini sağlama yeteneğinin göstergesidir. Ayrıca organizasyonun bütün aktivitelerinde sahip olması gereken yetenek eşiğine ve hangi yeteneklerin temel yetenek olduğunu belirlemek açısından da önemlidir. Buna karşın organizasyonun ve bunu sürdürmek için hangi temel yeteneklerin olması gerektiğini belirlemek gerekmektedir (Hamel and Heene,1994,16-18).

3.8.2.Maliyet Etkinliğinin Analizi

Paranın değerini karşılayan ürün/hizmetleri sağlamanın unsurlarından birisi de organizasyonun üstlendiği aktivitelerdeki etkinliğidir. Maliyet etkinliği birçok faktör tarafından belirlenmektedir (genellikle maliyet sürücüleri olarak adlandırılır) ve temel yetenek olsun olmasın tüm yeteneklerin bunlarla ilişkisinin anlaşılması önem arz etmektedir (Karlof,1993,s.3-7).

***Ölçek Ekonomisi;**

Geleneksel olarak üretim organizasyonlarında çnemli bir maliyet kaynağıdır. Çünkü yüksek yatırım giderlerinin karşılanabilmesi için yüksek çıktı hacmi gerekmektedir. Diğer endüstrilerde pazarlama ve dağıtım maliyetlerinde benzer ekonomiler (ölçekler) istenir. Dolayısıyla organizasyonlar ölçek avantajlarını destekleyen temel yetenekler vasıtasıyla rekabet avantajlarını gerçekleştirecek finans sağlayabilme büyük tüketici kitleleri için reklam yeteneği (hacmi sürdürmek için) veya iş ortaklarıyla/dağıtımcılarla global anlamda ilişkinin sürdürülüp geliştirilmesi de yer almaktadır.

***Tedarik Maliyeti:**

Tedarik maliyeti tartışmasız bir şekilde organizasyonun toplam maliyetini etkileyen bir unsurdur. Bu özellikle aracı konumundaki organizasyonlar için önemlidir. Çünkü bunların kendi aktiviteleriyle yarattıkları katma değer düşüktür dolayısıyla girdilerin maliyetinin yönetimi bunları başarısında çok önemli bir yer tutar. Ticari organizasyonlar rekabet avantajlarını bu yolla sürdürürler.

Kendi pozisyonlarını sürdürebilmek için tedarikçilerle ilişkilerin kontrolü büyük önem taşımaktadır. Para ve mal ticaretinde temel kaynak bilgidir. Bu alanlarda rekabet avantajı rakiplerden daha nitelikli/kaliteli bilgiyi sürekli kılacak temel yetenekler vasıtasıyla kazanılır. Geleneksel olarak bu kişisel irtibat veya ilişkilerle ilgilidir ancak artık ticaret yapanların başarısı için kritik konu iletişim teknolojisi kabiliyetidir (Karlof,1993,s.3-7).

***Ürün/Süreç Dizaynı;**

Ürün/süreç dizaynı da maliyet konumunu etkiler. Ürün süreçleri ile etkinliğin değerlendirilmesi birçok organizasyon tarafından değişik faktörlerin dikkate alınmasıyla yapılmaktadır. Bunlar arasında kapasite kullanımı, işgücü verimliliği,

hasılat(materyallerden elde edilen), döner sermayenin kullanımı gibi faktörlerdir. Organizasyonun temel yeteneklerini destekleyen unsurlar oldukları için bu masraf faktörlerin analizi önemlidir (Karlof,1993,s.3-7).

Ürün dizaynının şirketin toplam maliyet rekabetçiliğine nasıl katkıda bulunacağı konusunda yeteri kadar önem verilmemiştir. Dikkat daha çok üretim süreçlerine yönlendirilmiştir (örneğin üretimin kolaylaştırılması). Buna karşın ürün dizaynı, değer sisteminin diğer kısımlarını da etkileyecektir (Örneğin dağıtımda veya satış sonrası servisde). Dizayn/maliyet ilişkisini bu şekilde bütüncül bir yaklaşımla anlama kabiliyeti ve bu tür bir analiz için gerekli bilgiye sahip olabilmek, başarılı organizasyonların bütün değer zinciri boyunca iyi ilişkiler ve irtibata sahip olmalarını gerekli kılmaktadır (Karlof,1993,s.3-7).

***Tecrübe**

Tecrübe temel bir maliyet avantajı kaynağıdır. Organizasyonun ve onun maliyet birimleri tarafından kazanılmış toplam tecrübeyle ilgili(bu tecrübe eğrisi olarak tanımlanmaktadır) çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların en önemli bulgusu, bir endüstrinin herhangi bir bölümünde, benzer ürünler için benzer fiyat düzeylerinin varlığıdır. Bu yüzden, bir firmayı diğerinden karlı yapan onun maliyetleridir. Tecrübe eğrisi bize şunu göstermektedir; herhangi bir aktiviteyi uygulayan organizasyon bunu zamanla daha etkin bir şekilde gerçekleştirmektedir. Sonuçta ise bu aktiviteye dayalı tecrübenin sonucu bir maliyet avantajı ortaya çıkmakta buda bu aktivite ile ilgili temel yetenekleri geliştirmektedir. Bunlar dikkate alındığında daha büyük Pazar payına sahip firmaların diğerlerinden daha fazla bir tecrübeye sahip oldukları, bu tecrübenin de pazar payı kazanmada ve bunları muhafaza etmekte önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.Son derece parçalı endüstrilerde bir pazara hakim olmadan karlı bir şekilde faaliyette bulunmak mümkündür. Amaç bu bölümde diğerlerinden daha fazla tecrübeye sahip olmaktır. Tecrübe eğrisinin, organizasyonların stratejik konumlarıyla ilgili değerlendirmeleri ile ilgili iki önemli sonucu vardır (Conley and Dyson,1990, s.35). Bunlar;

*Herhangi bir pazarda büyüme isteğe bağlı değildir. Eğer bir organizasyon rekabetten daha yavaş büyümeyi tercih etmişse, tecrübe vasıtasıyla rakiplerinin uzun vadede maliyet avantajı kazanmalarını beklemelidir. Japon otomobil üreticileri 1970'lerden sonraki dönemlerde uluslar arası alanda bu fenomenin en iyi örneğidir. Bir pazarda organizasyonun belirli bir yer edinmesini sağlayan temel yetenekler, büyüyen pazarlarda uzun dönemde bir rekabet değeri olarak çok fazla önemli olmayacaklardır. Yeni yetenekler bu yeteneklerin yerini alacaklardır.

*Organizasyonlar gerçek birim maliyetlerin yıldan yıla azalmasını beklemelidirler. Hızlı büyüyen endüstrilerde bu kısa zaman içinde gerçekleşir. Hatta olgunlaşmış endüstrilerde de bu düşüş gerçekleşir. Bunun farkına varamayan ve karşılık veremeyen organizasyonlar şiddetli bir rekabetten zarar göreceklerdir. Bu maliyetlerin düşürülmesi organizasyonun herhangi bir aktivitesi ile ilgili olabilir. Hatta bunlar arasında tedarik ve dağıtım zincirleriyle birlikte bağlantıların yönetimi de vardır. Tarihsel olarak, kamu hizmetleriyle ilgili bir endüstride yarı monopol konumlarının bunların birim maliyetlerini aşağıya çekme ve fiyatı karşılamada daha iyi bir değer ortaya koyma baskısından koruduğudur.

3.8.3.Katma Değerin Analizi

Etkinliğin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken organizasyonun ürünlerini/hizmetlerini muhatap kabul ettiği müşterilerinin ihtiyaçlarını ne kadar iyi bir şekilde karşıladığı ve bu etkinliği destekleyen yetenekleridir. Maliyet analizinin aksine, katma değer sağlayan veya etkinlik kaynakları çok fazla ve çeşitlidir. Şekil 4-8 de etkin bir performans için gerekli olan katma değer türlerini özetlemektedir.

Anahtar soru : Hangi özelliklerin hayati olduğudur ve hangi temel yeteneklerin bu özellikleri desteklediğidir? (Johnson and Scholes,1997,s.155).

*Ürün ve hizmetlerin nitelikleri tüketicilerin isteklerini ne ölçüde karşılamaktadır. Daha da önemlisi tüketicilerin sunulan nadir özelliklerin ilave maliyetleri için verdikleri değerdir(daha iyi fiyat verme/veya bütçesinden daha

fazlasını ayırma gibi). Bu özellikler rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir mi? Tüketiciler açısından bakıldığında doktor, avukat, öğretmen gibi çalışanları istihdam eden organizasyonlar için bu bireylerin potansiyel yetenekleri anahtar özellik olabilir.

*Ürünü destekleyen hizmetler tüketici beklentilerini karşılıyor mu? Yine bu hizmetler algılanan değeri temsil ediyorlar mı? Örneğin bu dağıtım sistemine veya teknik destek hizmetlerine uygulanabilir.

*Tüketicilerle satın almadan önceki satın alma ve sonrasındaki iletişim onlara olan ilişkilere bir katma değer ilave ediyor mu? Örneğin, bu süreç marka veya şirket imajı yaratılmasını sağlayan pazarlama literatürü ve satış bilgilendirilmesine uygulanabilir. Bunların herhangi biri temel yetenek olabilir.

Eğer bir organizasyon katma değer temelinde rekabet edecekse, katma değer değerlendirmenin tüketici/mal ve hizmet kullanıcıları açısından yapılması gerekmektedir. Bu ispatı kendi içinde olan bir iddia olmasına rağmen bazı organizasyonlar çeşitli nedenlerden dolayı bunu yapmaktadırlar:

**Bir çok üretici diğer üreticiler ve dağıtımcıların araya girmesiyle(aracılar) nihai kullanıcıdan uzaklaşmaktadırlar. Aracıların stratejik rolleri(direkt müşteri oldukları hesabıyla) anlamak önemli olmasına rağmen, nihai kullanıcı için değerin özellikle bu aracılar tarafından filtre edildiğini veya yorumlandığını gözardı etmemek gerekir. Diğer bir deyişle, birçok üretici kendi pazarlarının gerçeklerinden çok uzaktadırlar. Bunun en uç noktasında bu organizasyonların ürünlerinin/parçalarının ikame edilmesini netice verebilir.

**Bir ürün veya hizmetin değeri genellikle tasarımcılar, mühendisler, öğretmenler veya hukukçulardan oluşan profesyonel bir grup tarafından tasarlanmakta ve müşteri veya tüketiciler tarafından denenmektedir. Bu bir organizasyonun temel yeteneğinin ne olduğu/ veya neler olması gerektiği hakkında yanlış fikir verebilir.

**Tüketicilerin değer yargısı zamanla değişir. Bu ya tüketicilerin artan tecrübelerinden(tekrarlanan satın alma sonucu) veya paranın değerini daha iyi

karşılayan rekabetçi tekliflerin(mal ve hizmet) ortaya çıkmasıdır. Değer mutlak olmaktan ziyade göreceli bir kavramdır. Bu tür gizli tehlikelere düşmemek için tüketicilerin değer algılarıyla ilgili araştırmalar yapılmalıdır.

Bu çalışma tüketicilere göre ürün özelliklerinin göreceli önemini belirlemenin yanısıra, bu özelliklerin her birisinin(stil, performans ve satış sonrası servis) cazibesinin nasıl sıralandığını da ortaya çıkarır. Bu, stratejilerin uygunluğunun ve bunların ne kadar kolay taklit edilebileceğinin değerlendirilmesinde önemli olacaktır (Faulkner and Bowman, 1995,s.11-12).

3.8.4.Bağlantıların Yönetimi

Birbirinden bağımsız aktivitelerdeki temel yetenekler, bir organizasyon için rekabet avantajı sağlayabilir. Bununla birlikte zaman içerisinde bunların rakipler tarafından taklidi mümkündür. Temel yetenekler, organizasyonun değer zincirindeki, tedarik ve dağıtım kanallarındaki bağlantıların yönetimiyle ilişkilendirilebilirse daha güçlü ve taklit edilmesi zor hale gelebilirler. İşte bu bağlantıların yönetimi"kaldıraç " etkisi sağlar ve performans düzeyinin karşılanmasını güçleştirir (Barney,1986,s.656-65).

Özel takımların veya departmanların aktivitelerinin koordinasyonundaki beceri ile ürün veya hizmetlerin değerini artırarak rekabet avantajı yaratabilir. Roller ve sorumluluklardaki uzmanlaşma birçok organizasyonda ortak bir olgudur ve bağımsız aktivitelerde üst düzey yeteneği başarabilmenin bir yoludur. Buna karşın bu farklı aktivitelerin uyumsuzluğu netice verebilir (farklı departmanlar farklı yönlere çekebilirler). Bu ise toplam maliyetin artmasına ve ürün veya hizmetin değerinin azalmasına sebep olacaktır.

Değer zincirindeki bu dahili bağlantıların yönetimi birkaç yolla rekabet avantajı sağlayabilir:

*Temel aktiviteler arasında önemli bağlantılar olabilir. Örneğin, yüksek miktarda nihai ürün stoğu bulundurma kararı üretim proğramı problemlerinin çözümünü kolaylaştırabilir ve müşteri taleplerine daha kısa zamanda cevap verebilmesini sağlayabilir. Bununla birlikte, bu uygulama toplam maliyetlerde bir artışa sebep olabilir. Burada daha fazla stok bulundurmanın maliyeti ile müşterilerin isteklerine daha hızlı cevap vermenin yarattığı katma değer katkısıyla karşılaştırılıp, bir değerlendirme yapılması gerekir.

*Eğer bir organizasyonun pazarlama aktivitelerindeki ve operasyonlarındaki yetenekleri birbirinden bağımsız olarak değerlendirilirse, herhangi bir analizde temel aktiviteler arasındaki bağlantıların yönetimi konusu gözden kaçırılabilir.

1.Operasyonlar yüksek hacimli, az çeşitli ve düşük birim maliyetli üretim şeklinde gerçekleştiğinden başarı görülebilir. Buna karşın aynı zamanda pazarlama takımı tüketicilere hız, emeklilik ve çeşit satıyor olabilir. Bu durumda birbirinden bağımsız aktivitelerdeki yetenek yeterli olmayacaktır, özellikle yetenekler birbiriyle uyumlu değilse. Bu şu demektir, bu yetenekler aynı maksadı paylaşmıyorsa bunlar tüketici açısından paralarının karşılığında bir değer ortaya koyamayacaktır.

*Bir temel aktivite ile destek aktivitesi arasındaki bağlantının yönetimi herhangi bir temel yeteneğe temel teşkil ediyor olabilir. İç yönetim mekanizmasına ve sistemlere yapılan yatırım, firmanın rekabette rakiplerinden başarılı bir performans gösteriminde önemli bir sebep olabilir. Bilgisayar destekli sistemler çok farklı hizmet organizasyonlarında kullanılmaktadır ve müşterilerin deneyimlerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Seyahat ve otel rezervasyonlarındaki bu uygulamaları diğer hizmet dalları da izleyip benzerini yapmak isteyebilirler. Bu uygulamalar bu organizasyonlar içerisinde yarattıkları yetenekle daha iyi servisi daha düşük maliyetle sunma imkanı sağlamaktadırlar. Bu temel yetenekler organizasyonlara gerçek anlamda yeni hizmetler geliştirmesini veya yeni pazarlarda hızla büyümelerini sağlar.

*Farklı destek aktiviteleri arasındaki bağlantılar bazı temel yeteneklere teşkil ediyor olabilirler. Yeni teknoloji ile uyum içerisindeki insan kaynakları geliştirme faaliyeti yeni ürün ve ofis teknolojilerinin uygulanmasında son derece önemli olabilir. Birçok firma bu bağlantı yönetimindeki yeteneklerini uygun bir şekilde yerine getiremediklerinden başarısız olmuş ve rekabete yenilmişlerdir.

2.Dahili bağlantıların yönetimine ek olarak, rekabet avantajı kazanmanın diğer bir yolu da kendi aktivitelerini tedarikçilerin, kanalların veya müşterilerin aktiviteleri ile tamamlayıcı/koordine edici bir şekilde birleştirme becerisidir (Porter,1985). Bu da birçok şekilde olabilir:

*Dikey birleşme, değer sisteminin daha çok parçasına sahip olma yoluyla, bağlantıların daha fazlasını organizasyona dahil etme yoluyla performans iyileştirme teşebbüsüdür. Buna karşın çok geniş çaplı aktiviteleri koordine etmenin maliyeti ve pratikteki güçlükler bu teorik faydadan daha fazla olabilir (Barney,1986,s.656-65).

*İmalat endüstrisinde dikkatli bir şekilde belirlenmiş ihtiyaçlar ve tedarikçilerin performansının kontrolü (bazen kalite kontrolüne ilişkilendirilmiş/veya kötü performans için cezalandırma) yeteneği, kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetin azaltılmasında hayati önem taşıyan faktörlerdir.

*Yeni felsefelerden birisi olan toplam kalite yönetimi, değer sistemindeki farklı uzmanlarla yakın bir işbirliği içerisinde performansın iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Örneğin, şimdilerde birçok üretici herhangi bir ürünün dizaynı veya proje aşamasında tedarikçileri ve dağıtımcıları da bu sürece dahil etmektedirler (Powell,1995,s.15-37).

*Üreticilerin üstlendiği satış arttırıcı çabalar günümüzde son derece geliştirilmiş ve üreticilerin, eğitim, teşvikler, ortak promosyonlar, mağazalardaki teşhir vb. gibi faaliyetlerle dağıtımcılar üzerindeki kontrolünü artırması anlamına gelmektedir.

*Performans bazen maliyetleri azaltmak ve etkinliği arttırmaya yönelik olarak, değer zincirinin yeniden konfigurasyonuyla da olabilir. Endüstriye yeni girenler girişlerini bu şekilde (yeni konfigurasyon) yapabilirler, çünkü mevcut organizasyonlar değer zincirinin kendilerinin belirlediği klasik şekilde konfigura edilmesi gerektiğini düşünürler. 1980 ve 1990'lardaki kamu hizmetlerinde meydana gelen performans iyileştirmesi değer zincirinin yeniden konfigürasyonu vasıtasıyla gerçekleşmiştir (Barney,1986,s.656-65).

3. Bağlantıların yönetimi vasıtasıyla performansın iyileştirilmesi çoğu zaman farklı koordinasyon şekillerinde yetenek geliştirilmesinin bir sonucudur. Fakat unutulmamalıdır ki bu yetenekler en iyi organizasyonlarda sadece sistem ve süreçlerle ilgili değildir. Bunlar organizasyonun rutinleri mesela kültürün içerisinde bulunur onunla özdeşleşmiştir. Yani koordinasyon doğal bir şekilde gerçekleşir çünkü insanlar büyük resimde kendilerinin yerinin neresi olduğunu bilirler, veya basitçe bu aktivitelerin organizasyonlarda kabul edilmiş bir yapılma şekli vardır. Kültürün içerisinde yer alan yeteneklerin taklit edilmesi güçtür, ve bunlar temel yetenekler olarak adlandırılırlar (Barney,1986,s.656-65). Bunun paranın değerini karşılayan ürünler/hizmetlerin sürdürülebilmesi ile ilgili sonucu bizi bu görünmeyen bilginin ve rutinlerin amaçlanmış stratejiyi karşılayabilmek için nasıl devam ettirildiği ve geliştirildiği konusuna götürürür (Nonaka and Takeuchi,1995). Kültürel olarak sürdürülen temel yeteneklerin olumsuz tarafı bunların temel sertlikler halini alarak, değiştirilmelerinin güçlüğüdür (Leonard-Barton,1992,s.111).

3.8.5.Güçlülük

Bir organizasyonun yeteneklerinin stratejik önemi, bunların taklit edilmesinin ne kadar kolay veya zor olduğuna bağlıdır. İşte bundan dolayı aktiviteler arasındaki bağlantıların yönetimindeki yetenekleri birbirinden bağımsız aktivitelerin yönetimindeki yeteneklerden daha güçlüdür. Fakat güçlülük organizasyonun yeteneklerinin öznel doğasına ve bunları kimin sahiplendiği ile ilgilidir (Jarillo,1993,s.4).

*Yeteneğe kimin sahip olduğu ve bunun kolaylıkla trasfer edilip edilemeyeceğine bağlıdır. Örneğin bazı profesyonel hizmet organizasyonlarında yetenekler belirli bireylerin varlığıyla ilgilididir. Örneğin sağlık alanında en ileride bulunan kurumda cerrah gibi. Organizasyon bu kişnin kaybına karşı savunmasızdır. Diğer hizmetler kurumun yetenekleri ile organize edilir ve gerçekleştirilirler. Örneğin ortopedi klinikleri. Bunlar bireylere fazla bağımlı olmadıkları için daha güçlü yeteneklerdir (Jarillo,1993,s.4).

*Bazı organizasyonlar aktiviteleri ile ilgili kararlarını verirken yani bunların hangilerini kendilerin yapmaları gerektiği hangilerinin de diğer işletmeleri kullanmaları konusunda zorlanabilirler. Genellikle önerilen temel yeteneklerin organizasyon içerisinde kalmasıdır, çünkü bunlar mevcut stratejileri destekleyen yeteneklerdir. Belki de bunlar stratejik gelişmede yeni açılımlar getirebilirler. Buradaki problem organizasyonların hangi yeteneklerinin temel olduğu hangilerinde belli bir eşik yeteneğe sahip olmaları konusunda yeterince analiz yapmamalarıdır. Ya da daha çok görüldüğü şekliyle yeni yetenekleri temel olarak kabul etmezler ve bunların sağlanmasında dışsal kaynakları kullanmaya devam ederek organizasyonun öğrenme yeteneğini ve yetenekleri geliştirmesini dizginleyerek, tedarikçilere karşı organizasyonu savunmasız hale getirirler. Bilişim teknolojileri gelişmeleri buna güzel bir örnektir (Jarillo,1993).

Yöneticiler bu konuları görmezden gelerek, bilişim teknolojisinin işletmenin faaliyetlerini nasıl transform edebileceğini anlama konusunda başarısız olmuşlardır. Bunun yanısıra dışarıdan kullanılan tedarikçiler ve danışmanlar işletmeyi tam anlamıyla anlayamadıkları için önerilerini organizasyonun ihtiyaçlarıyla uyumlaştıramayabilirler (Jarillo,1993).

3.8.6.Karşılaştırmalı Analiz ve Kıyaslama

Bir organizasyonun stratejik kabiliyeti(kapasitesi) nihayetinde göreceli kavramlarla değerlendirilmektedir.Buradaki amaçlardan birisi organizasyonun kabiliyetinin karşılaştırılması veya kıyaslayabilecek temel noktaların belirlenerek

incelenmesidir. Ayrıca organizasyonun kaynak ve yeteneklerinin analiz edilmesi organizasyona bulunduğu endüstride o organizasyonda bir rekabetçi pozisyon kazandırdığı gerçektir. Bunun yanında zaman içerisinde bu kaynaklar ve yeteneklerdeki değişim ve gelişmeleri de anlamak önemlidir. Böylece organizasyonun neden bu değişimi tercih ettiği veya bu değişime zorlandığı anlaşılabilir. Karşılaştırma için iki temel kriter incelenebilir. Tarihsel ve endüstri normları ki bunlar organizasyonun stratejik kapasitesinin anlaşılmasında son derece önemlidir. Bunun yanında endüstrinin dışındaki en iyi uygulamalarla karşılaştırma yaparak konunun daha iyi anlaşılacağına da vurgu yapmaktadır. Organizasyonun yeteneğinin değerlendirilmesinde finansal analizin önemi de büyüktür (Ellis and Williams,1993,s.7).

***Tarihsel Analiz**

Tarihsel bir analiz, önceki yıllarla karşılaştırmalı bir şekilde organizasyonun kaynaklarının kullanımının etkinliğine ve performans kritelerine bakmaktır. Burada amaç önemli bir değişiklik olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Genel olarak finansal oranlar örneğin satışlar/sermaye veya satışlar/çalışanlar kullanılır. Kaynakların farklı aktivitelere tahsis edilen oranlarda önemli bir değişiklik olup olmadığı da belirlenmelidir. Böylece trendler ortaya çıkarılabilir. Tarihsel karşılaştırmanın gerçeğe uygun beklentilere göre yapılması gerekir. Örneğin; sürekli iyileştirme beklentisinin anlamı geçmişteki performansın tekrarlanmasından ziyade bunun daha iyisini yapılabileceğidir (Ellis and Williams,1993,s.7).

***Endüstri Normlarıyla Karşılaştırma**

Tarihsel analizde kullanılan faktörlerle yapılan karşılaştırmalar eğer bütün bir endüstri dikkate alınarak ve ilave karşılaştırmalarla desteklenirse daha iyi sonuçlar alınabilir. Bu tür bir değerlendirme organizasyonun kaynaklarını ve performansını ortaya koyarak, onun stratejik kabiliyetini değerlendirmede önemli olan, organizasyonun diğer organizasyonlara göre ne olduğunun da belirlenmesine yardımcı olur. Bu analizin organizasyonun birbirinden bağımsız aktiviteleri için de

yapılması gerekir. Yani bunu sadece işletmenin toplam üretimi veya pazardaki konumu için yapılmamalıdır (Ellis and Williams,1993,s.7).

Gerek özel gerekse kamu kesimi olsun endüstri normlarıyla karşılaştırma yapmanın bir tehlikesi vardır. Eğer tüm endüstri kötü bir performans gösteriyor ve rekabette diğer endüstrilere mağlup oluyorsa yani diğer endüstriler müşteri ihtiyaçlarını farklı şekillerde karşılıyorsa bu tehlike sözkonusudur. Bundan dolayı kaynaklar ve yeteneklerle ilgili bir endüstri karşılaştırması yapılarak değerlendirme yapılacaksa bu karşılaştırmayı sadece rakiplerle değil diğer ülkeler ve diğer endüstrilerle de yapmak daha akılcı olacaktır. Bu da kaynakların kullanımıyla ilgili birkaç önemli kritere göre yapılabilir. Örneğin stok dönüş hızı veya hammaddelerden elde edilen hasılat endüstri normlarıyla yapılan karşılaştırmanın eksiklikleri organizasyonları firmalar arası karşılaştırma yapmak için farklı yaklaşımlara yöneltmektedir. Norm belirlemekten ziyade en iyi uygulamaya (performansa) göre performansın karşılaştırılması (benchamarking)gibi. Örneğin, rakipler profili, rakiplerin kaynakları, yetenekleri, herbir aktivitenin ve toplam aktivitelerin göreceli performanslarını içeren ayrıntılı dosyalardır (Porter,1980,s.49). Eğer en iyi uygulamayı endüstri dışında da aranırsa bu tür en iyi uygulama karşılaştırmasının faydası artırılabilir.

***Benchamarking(Kıyaslama)**

İdeal olarak kıyaslama, eğer bulunuyorsa sınıfında en iyi organizasyonun yeteneklerini dikkate alarak değerlendirme yapmaya çalışmaktır. Örneğin, bir hastanede hastanın bakımıyla ilgili aktiviteler sadece diğer hastanelerdeki aktivitelerle değil, konaklama endüstrisindeki benzer aktivitelerle de karşılaştırılmalıdır (Watson,1993,s.32).

Benzer bir şekilde bilişim teknolojisinin organizasyonel yetenek oluşturması sadece belirli bir endüstriye özgü değildir. Büyük organizasyonlarda dahili kıyaslama(departmanlar arası)organizasyonel yeteneğin genel anlamda iyileştirilmesi anlamında olumlu katkılar sağlayabilir (Clayton,Luchs,1994,s.54-63).

Bir organizasyonun rekabet avantajını destekleyen unsurlar, kendine has(öznel) kaynaklarının kombinasyonu, birbirinden bağımsız aktivitelerin yerine getirilmesindeki temel yetenekler ve bu aktiviteler arasındaki bağlantıların yönetimiyle ilgili temel yeteneklerdir. Tarihsel olarak dış karşılaştırmanın ihmal edildiği hatta direnildiği bazı organizasyonlar, kıyaslamayı daha kapsamlı bir stratejik gözden geçirme haline dönüştürmek için bütçe temelli gözden geçirmeyi kullanmaktadırlar. Bu tür gözden geçirmeler, şu dört soru kapsamında stratejik iş birimlerine veya hizmet alanlarında uygulandığından daha etkin olabilir. Birincisi, niçin bu ürünler/hizmetler üretilmektedir? İkincisi, niçin bu tarzda(bu yöntem kullanılarak) üretilmektedir? Üçüncüsü, bu kojuda başka yerdeki uygulamalar nedir? Dördüncüsü, bu karşılaştırmalar ışığında bu aktiviteler yeniden nasıl şekillendirilebilir? Bu uygulama kısmen subjektif olsa da bunun başarılı uygulamalarının örnekleri çok sayıdadır (Roberts and Scholes,1993).

***Finansal Analizler**

Yetenekle ilgili değerlendirme yapma yollarında biriside finansal bilgi ve analizlerdir. Elbette ki, organizasyonun içinde bulunanlar (özellikle yöneticiler) bilgiye ulaşma açısından hissedarlardan çok daha fazla imkana sahiptirler. Burada dikkate alınması gereken ilk konu bir firmanın finansal performansını değerlendirmek için üzerinde uzlaşılan tek bir yaklaşım olmadığıdır. Çünkü farklı ilgi gruplarının işletmeden beklentileri farklıdır. Bunu yaparken organizasyonun yetenekleri ve performansına etki eden finansal bilgi türüne bakışı etkileyen üç farklı finansal beklenti dikkate alınabilir (Grundy,Johnson and Sholes,1998).

*Hissedar esas olarak kendi yatırımlarının kalitesini değerlendirmekle ve kar payı ve sermaye büyümesindeki(hisse senedi fiyatlarında görülen) karlılıkla ilgilidirler. Bunun için bunlar temel olarak hisse başına kazanç, fiyat/kazanç oranı ve ödenen kar payı gibi ölçütlerle ilgilidirler. Firmalar oranı karşılaştırma yatırımcılar için temel cazibe ölçüsüdür ve yatırımcılar firmanın genel yeteneğinin değerlendirilmesinde bu ölçütleri kullanırlar.

*Bankerler ve diğer faiz taşıyan borç sağlayanlar, verdikleri borca ilişkin riskle ve bu riskin yönetimindeki yetenekle ilgilidirler. Geçmiş yıllardaki iyi sicil fon sağlayıcıları tarafından temel yetenek olarak kabul edilir ve bu bazı organizasyonlara daha fazla yatırım yapmanın ve bazılarına da yatırım yapmamanın nedenidir. Bu bazen firmanın sermaye yapısına da bakılarak yapılabilir. Özellikle toplam sermaye içindeki borç oranı ki bu işletmenin borç ödeme yeteneğinin karlılığına karşı ne kadar duyarlı olduğunun göstergesidir. Faiz karşılama oranı benzer bir ölçüdür ki bu da faiz ödemelerini karlılıkla ilişkilendirir.

*Tedarikçiler ve çalışanlar muhtemelen firmanın likiditesiyle ilgilidirler. Bu firmanın kısa dönemde kreditörler ve maaşlarla ilgili vaadlerini karşılama yeteneğinin ifadesidir. Bankalar ve diğer fon sağlayıcıları bozulan likidite oranının borçlar vasıtasıyla düzeltilmesi endişesini paylaşırlar. Bu aynı zamanda risk profilini artırmaktadır. Yine bu alandaki geçmişte ki iyi sicil temel bir yetenek olabilir. Örneğin tedarikçilerle iyi bir ilişki indirim oranlarının ve kredi oranının artırılması neticesini verir. Finansal analizler vasıtasıyla organizasyonel yetenekleri değerlendirirken aşağıdaki konular gözden kaçırılmamalıdır:

Finansal oranların(stok dönüş hızı,satış marjları vb gibi) tek başlarına bir önemleri yoktur. Bu rasyoların sonuçları önemlidir ve bu sağduyulu bazı karşılaştırmalar yapılmadan ortaya çıkmaz ve bu yapıldıktan sonra bile dikkat edilmelidir. Belki de organizasyon belli alanlarda (örneğin reklam) ekstra harcamalarla kendini rakiplerinden farklılaştırıyor olabilir. Katma değerdeki (fiyat ve Pazar payı gibi) sonuçlarla bu harcama modeli savunulabilir olabilir (Grundy,Johnson and Sholes,1998).

Organizasyonun temel yetenekleriyle ilgili finansal oranlar son derece faydalı olabilir. Örneğin şehrin en işlek caddesindeki bir mağaza için stok dönüşüm hızı, market reyon sahibi için birim kar marjları ve sermaye yoğun bir üretici için satış hacmi oranları gibi. Bu oranlarda seçici olmak önemlidir. Zaman içerisinde temel yeteneklerin değişebileceğini unutmamak gerekir. Bu durumda finansal rasyoları da dikkatle izlemek gerekir. Örneğin; yeni bir ürün arzında en önemli faktör satış hacminin tesisi, bu gerçekleştirildiğinde kar/birim oranı; düşüş sırasında nakit akımı

yeni ürünlerin arz edilmesinde önemli bir destek unsurudur. Geleneksel finansal analiz strateji perspektifinden değerlendirildiğinde iki önemli ilgi grubunu dışlama eğiliminde olduğu görülmektedir.

*Toplum= Toplum organizasyonun (kirlilik ve pazarlama gibi) sosyal maliyetleriyle ilgilidir. Bu konu artan bir ilgi odağı olmasına rağmen, geleneksel finansal analizde hesaba katılmamaktadır.

*Tüketiciler=Ürün veya hizmetin paralarının değerini karşılayıp karşılamadığıyla ilgilidirler. Bu değerlendirme geleneksel finansal analizde pek dikkate alınmaz. Buna karşın rekabetçi bir ortamda firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri paranın karşılığını sağlayabilmelerine bağlıdır. Finansal analizin bu konuda yardımcı olabilmesi için, toplanan bilginin bu amaca yönelik olması gerekir. Bir çok bilgi yönetim sisteminin bu tür amaca göre düzenlenmemesi bu süreci zorlaştırmaktadır (Grundy,Johnson and Sholes,1998).

3.8.7.Organizasyonun Dengesinin Değerlendirilmesi

Bir çok organizasyonda,organizasyonun stratejik kabiliyetini belirleyen organizasyonun işletme birimleri arasındaki genel dengedir. Böyle bir dengeyi belirlemede portfolio analizi faydalı olabilir. Bu analiz aynı zamanda stratejik kabiliyet boyutunun yani portfolio'nun güçlü olduğunun güvencesidir. Portföy analizi, stratejik işletme birimlerinin mevcut kapsamlarının belirlenmesinde kullanılabildiği gibi, tarihi ve gelecek senaryolarına karşı güçlülüğün değerlendirilmesinde de kullanılabilir. Boston danışma grubu işletme birimlerini sınıflandırma yöntemlerinden birisi olarak Pazar büyümesi ve firmanın göreceli Pazar payını önermiştir (Grundy,Johnson and Sholes,1998).

		Pazar Payı: Yüksek	Pazar Payı: Düşük
Pazar Büyümesi	Yüksek	Yıldızlar	Soru işareti
	Düşük	Nakit İnekleri	Köpekler

Şekil:3.7.Orijinal Boston Grup Matrisi(BCG)

Kaynak:Hofer ve Schendel,1979,s.32

Büyüme/pay matrisi stratejik iş birimlerinin şu kriterlere göre incelenmesine imkan vermektedir:

*Pazar payı ve Pazar büyüme oranı önemlidir çünkü SİB bir pazarda hakim olmayı istemektedirler. Çünkü büyüme aşamasında bir pazarda hakim olmak kolay olabilir. Olgunlaşma döneminde ise Pazar nispeten istikrarlıdır çünkü tüketici sadakatı belirlenmiştir, bu yüzden Pazar payı kazanmak zordur. Fakat bütün rakipler büyüme aşamasında Pazar payı kazanmaya çalışıyorsa rekabet son derece acımasız olacaktır. Bu yüzden Pazar payı kazanabilmek ve pazara hükmedebilmek için bu SİB'lere yatırım yapmak zorunludur. Buna ilave olarak bu durumdaki bir SİB ya fiyatı düşük tutacak ve/veya reklam ve satışta yüksek oranlarda harcama yapmak zorunda kalacaktır. Bu tarz bir strateji, eğer bu düşük marjlı aktivite yüksek kar düzeyi ürün kazançlarıyla desteklenmezse riskli bir strateji olacaktır. Bu durumda SİB'ler bir denge unsuru olarak görülme düşüncesini ortaya çıkarabilmektedir (Ambrosini,Johnson and Scholes,1997).

Yıldız bir SİB büyüyen bir yüksek pazar payına sahiptir. Bu payı kazanabilmek için büyük miktarlar harcıyor olabilir. Fakat tecrübe eğrisi maliyetlerin zamanla azalması ve büyümenin rekabetten daha hızlı olduğu anlamına gelebilir. Soru işareti(veya problem çocuk) yine büyüyen pazarda faaliyet göstermektedir fakat büyük bir paya sahip değildir. Pazar payı elde edebilmek için yüksek miktarlarda harcama yapması gerekmektedir. Ama eğer böyle yaparsa da bu yatırımı dengeleyecek maliyet düşüşlerini gerçekleştirmesi oldukça zordur. Sütlü inekler

olgunlaşmış pazarda yüksek bir paya sahiptirler çünkü büyüme yavaştır ve Pazar şartları istikrarlı olduğundan yüksek oranda Pazar yatırımlarına ihtiyacı yoktur. Fakat yüksek Pazar payının anlamı bu SİB'lerin birim maliyet düzeylerini rakiplerinin altında sürdürmeleri gerektiğidir. Bu durumda sütlü inek bir nakit sağlayıcısı konumuna geçer. Köpekler durağan veya inişteki piyasalarda düşük paya sahiptirler, bu yüzden bütün kombinasyonların en kötüsüdür. Bunlar nakit azaltanlardır ve zaman ve kaynaklarını oransız bir şekilde kullanmaktadırlar. Portfolio analiz, stratejik işletme birimlerinin organizasyonun stratejik kabiliyetine katkılarının değerlendirilmesinde çok faydalı olabilir. Fakat bazı konuların gözönünde bulundurulması gerekir. Yüksek veya düşük(büyüme ve pay) kelimelerinin bazı özel durumlarda pratikte ne anlam ifade ettiğine karar vermek zor olabilir. Analiz tüm pazarlara değil stratejik işletme(yeni ürünler/hizmetler paketine ve ilgili Pazar bölümlerine)uygulanmalıdır (Ambrosini,Johnson and Scholes,1997).

Firma yönetimi her bir stratejik işletme biriminin firmanın toplam aktivitelerine katkısını gözden geçirme yeteneğini geliştirmeli ve bunun için zaman ayırmalıdır.Bu bölümlere ayrılmış bir firmada merkezin bir nevi "ebeveynlik" vazifesinin önemli bir sonucudur. Boston danışma grubunun analizi orijinal olarak bir işletmenin nakit akışı ihtiyacını portfolio üzerinde planlamasına yoğunlaşmıştır. Sütlü ineklerden,soru işaretlerinin ve yıldızların finansmanında faydalanılır. Buna karşın böyle bir stratejinin uygulanmasının sonuçlarıyla ilgili pek bir şey söylenmemiştir. Merkez sütlü inek biriminin yöneticilerini zorlukla elde ettikleri karlarını diğer birimlerin finansmanında kullanmak için nasıl motive edecektir? Birçok organizasyonda planlanması ve dengelenmesi gereken kritik kaynak nakit değil, organizasyon yöneticileri, tasarımcıları, mühendisleri vb gibilerin zaman ve yaratıcı enerjileridir. Soru işareti ve yıldızlar bu konuda en çok talep sahibi olanlardır. Köpeklerin durumu genellikle yanlış anlaşılmaktadır. Bazı ürünlerin üretimine kesinlikle bir an önce son verilmelidir. Ama eğer bu ürünler organizasyonda güçlü kişilerin fikirleri ise bunu yapmak politik açıdan zor olabilir.

Buna rağmen diğer köpekler portofolio'da faydalı bir yer işgal edebilirler. Bunlar ürün çeşitlerini tamamlaması için gerekli olabilirler veya pazarda saygınlık sağlayabilirler. Savunma amaçlı muhafaza edilebilirler. Örneğin, rakipleri uzak tutmak gibi.Belki de yeniden canlandırma yetenekleri söz konusudur.Bu endişelere

karşın portfolio analizi, organizasyonun dengenin ve stratejik tercihlerinin değerlendirilmesinde önemli bir yöntemdir (Ambrosini,Johnson and Scholes,1997).

3.8.8.Temel Konuların Belirlenmesi

Kaynak analizinin son önemli boyutu da, önceki analizlerden ortaya çıkan temel konuların belirlenmesidir.Analizin sadece bu aşamasında organizasyonun üstünlük ve zayıflıkları ve bunların stratejik önemleri hakkında sağduyulu bir değerlendirme yapılabilir. Analiz gelecekteki davranış şekillerine yararlı bir temel teşkil edebilir.

*SWOT Analizi:SWOT analizi daha önceki bir çok analizi özetlemek ve bunları çevresel analizden elde edilecek önemli konularla birleştirmekte çok faydalı olabilir. Amaç organizasyonun mevcut stratejisini, organizasyonun üstünlük ve zayıflıklarından stratejiyle ilişkili olanları ve işletmenin çevresinde gerçekleşen değişimlerle baş edebilme yeteneğini belirlemektir. Bundan başka organizasyonun kullanabileceği daha başka öznel kaynaklarının ve temel yeteneklerinin değerlendirilmesinde kullanılabilir. SWOT üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler anlamında kullanılmasına rağmen, bu terimleri sadece yöneticinin algılayışına göre listelemek demek değildir. Temel fikir daha kapsamlı analizler yaparak, strateji oluşturmaya katkıda bulunabilecek sonuçlar elde etmektir. Bu süreç şu şekilde gerçekleşebilir (Ansoff, 1968; Ambronossi, Jhonson and Johnsons, 1998.s.3);

*Organizasyonun çevresinde meydana gelen önemli değişiklikler belirlemelidir.

*Organizasyonun üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesiyle ilgili süreç yetenekler içinde yapılmalıdır.

Bu süreç tamamlandığında, analiz ile ilgili genel değerlendirme yapılarak tehdit ve fırsatlar belirlenebilir. Bu organizasyonun yenilik konusundaki güçlü yönlerini kullanabilmesine, sosyal hizmetlerle olan ilişkisine bağlı olduğu kadar, finansal kaynaklarının yeniden dağıtımına ve hizmet sağlayan birimlerin tutumlarını bu değişikliğe uyarlamasına bağlıdır. Algılana zayıflıkların önemi ise organizasyonun takip ettiği stratejiyle ilgilidir.

4.ORTA KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölüm, araştırmanın amacı, kapsamı ve örneklem yapısı ile ilgilidir. Bu bölüm sonunda yapılan hipotez testlerinin yorumu ve yöneticilere öneriler sunulmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı içsel yetenekler olan temel ve destek fonksiyonel yeteneklerin firma performansına etkisini araştırmaktır. Bu çalışma işletmelerimizin yoğun iç ve küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için gerekli olan etkin stratejilerin tespiti için de önemlidir. İşletmenin mevcut durumunun analiz edilerek içsel güçlü yönleri olan yeteneklerinin belirlenmesi ile işletmelerimiz içinde bulunduğu piyasaya uygun strateji seçimini daha kolay yapabileceklerdir. Bu durum işletmelerimizin rekabet gücünü ve etkinliğini artırarak performansını yükseltecektir.

Temel ve destek fonksiyonel yetenekler ile işletme performans boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve sektörel olarak belirlenmesi ile hangi tür yeteneklerin ne tür işletmelerin performansını yükseltici etkisi olduğu ortaya çıkartılarak işletmelerimize kendilerine uygun strateji seçiminde yol gösterebilir. Bu ise işletmelerimizin stratejik rekabet avantajı sağlamalarını ve pazarda daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.

4.1.1.Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında, Orta Karadeniz Bölgesinde bulunan Amasya, Çorum, Tokat İllerinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri değerlendirilmiştir. Araştırma

2004 yılının Ocak-Haziran ayları arasında yapılmıştır. Araştırma tüm imalat sektörünü kapsayacak şekilde düşünülmüştür ve sektörel bir kısıtlamaya gidilmemiştir. Araştırma, çalışan sayısı 10 kişiden fazla olan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni ise çalışmanın daha çok orta ve büyük ölçekli firmalar üzerine planlanmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan sayısı ile ilgili bilgi işletmelerin bulunduğu ilin ticaret ve sanayi odalarındaki kapasite raporlarından sağlanmıştır. Araştırma anketinin uygulamasında daha çok üst ve orta kademe yönetici ve sahipleri (Genel müdür, fabrika müdürü, imalat müdürü gibi ilgili fonksiyonel tepe yöneticileri) dikkate alınmıştır.

Araştırmanın Orta Karadeniz Bölgesinde yapılma amacı; bölgenin araştırma konusunda bakirliği, ayrıca bölge işletmelerinin bilimsel çalışmalara duyarlı olmasını ve sonuçlardan faydalanmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamındaki illerin ticaret ve sanayi odalarından alınan 2003 yılı verilerine göre bu bölgede araştırma değerlerine uygun olarak faaliyette bulunan yaklaşık 250 işletme tespit edilmiştir. Bu işletmelerin tamamı araştırmamızın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır.

4.1.2.Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket, hipotezlerde yer alan ve araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek amacıyla konu ile ilgili literatürden ve literatürde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Elde edilen sorular araştırmaya uyarlanarak 5'li likert tipi ölçek şekline dönüştürülmüştür. Bu ölçeklerdeki ifadelere deneklerin ne ölçüde katıldıkları 1'den 5'e likert tipi yanıt seçenekleri ile değerlendirilmiştir ve bu (1)kesinlikle katılmıyorum,(2)katılmıyorum,(3)kararsızım,(4) katılıyorum,(5) kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Anketi işletmelerin üst ve orta kademe yönetici ve sahipleri cevaplandırmıştır. Anketin tamamı bizzat işletmelere gidilerek o anda yüz yüze görüşme yoluyla yapılmıştır.Anketin pilot çalışmasında da aynı yöntem kullanılmıştır. Uygulanan bu yöntem sonucunda 235 anket geri dönmüş ancak bunların 221 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Bu sonuç %88,4 lük (221/250)

bir cevap orana denk gelmektedir. Temel ve destek fonksiyonel yetenekler ile performans boyutları (yenilik, nicel ve nitel performans) arasındaki ilişkiyi tespit etmek için SPSS for windows 10,0 proğramı kullanılmış, faktör, güvenirlik, regrasyon, korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca sektörler arasında farklılığın belirlenmesi amacı ile duncan analizi yapılmıştır.

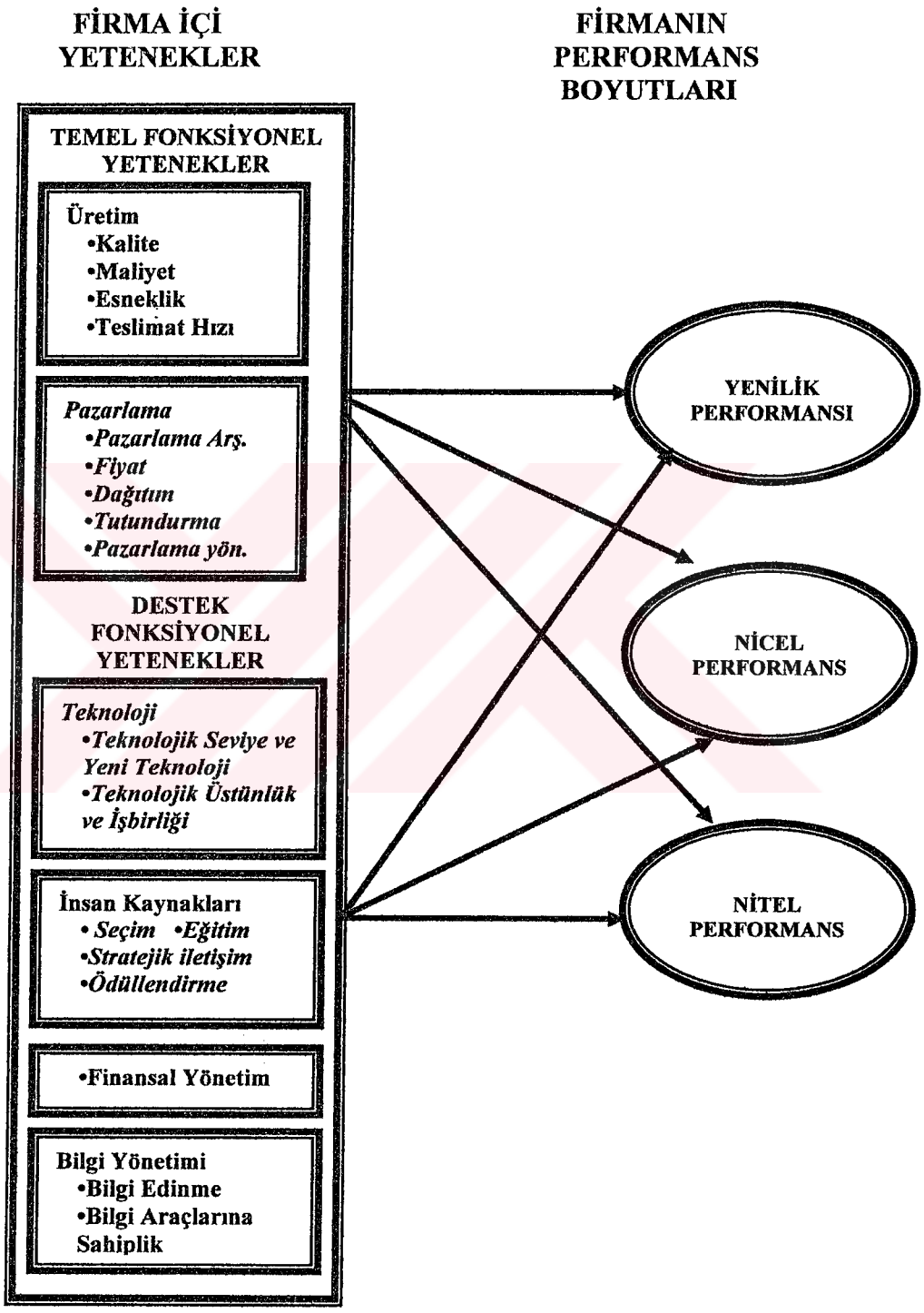
4.1.3.Araştırmanı Pilot Uygulaması ve Anket Formuna Son Şeklinin Verilmesi

Araştırmanın pilot uygulaması Tokat ili merkez ve ilçelerinde bulunan 55 adet imalat işletmesinde yapılmıştır. Pilot çalışmadan elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenirlikleri ve faktör analizleri açısından uygunluk göstermesi sonucu anket formunun anlaşılabilir olduğu ve değişkenleri bu ölçeklerin ölçebileceği düşünülerek uygulamaya geçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda anketteki bazı soruların daha iyi anlaşılmasının sağlanması amacıyla bazı düzeltmeler yapılmıştır. Anket içerisinde varolan bazı değişkenlere ait veriler değerlendirme dışı bırakılarak bölge ile ilgili başka bir çalışmada kullanılması düşünülmektedir.

Araştırmada yeteneklerin belirlenmesinde ve faktör analizinde endüstriye bağlı herhangi bir sektör ayırımı yapılmamıştır. Ancak kullanılan değişkenlerin regrasyon analizi sonucunda yetenekler ile performans boyutları arasında endüstriye bağlı önemli bir farklılığının olup olmadığının anlaşılması için 5 farklı sektöre (Taşa ve toprağa dayalı, gıda, makine ve metal sanayii, tekstil ve diğer) göre ve bütününe göre ayrı ayrı analiz yapılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçların sektörel farklılığının olup olmadığını belirlemek için duncan analizi kullanılmıştır. Bölgede ankete katılmayan işletmelerin önemli bir kısmı zaman ile ilgili sıkıntılarını bazıları ise yabancı ortaklı oldukları için bilgi veremeyeceklerini veya yetkili kişilerin olmadığını gibi mazeretler öne sürerek katılmayacaklarını belirtmişlerdir.

4.2. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler

Araştırma alanı ile ilgili literatüre uygun olarak Porter'in değer zinciri analizde yer alan ve temel ve destek fonksiyonel yetenekler olarak adlandırılan unsurlar dikkate alınarak şekil 4-1'de görülen bir teorik model oluşturulmuştur. Teorik modelde de görüldüğü üzere 2 kısım hipotez test edilmektedir. Birinci kısım hipotezler temel fonksiyonel yetenekler ile performans boyutları arasındaki ilişkilerle ilgilidir ve sektörel ayırım yapılmamıştır. İkinci kısım hipotezler destek fonksiyonel yeteneklerle performans boyutları arasındaki ilişkiler ile ilgilidir ve sektörel ayırım yoktur. Araştırmada bu hipotezlerin her biri ayrı ayrı incelenecektir



Şekil 4.1. Araştırmanın Teorik Modeli

4.2.1.Temel ve Destek Fonksiyonel Yetenekler İle Performans Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler

Araştırma da temel ve destek fonksiyonel yeteneklerle performans boyutları arasında ilişkiler dikkate alınmıştır ve bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olarak beklenmektedir. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 1: Temel Yetenekler İşletme Performans Boyutlarını Olumlu Etkiler

Hipotez 1-a1:Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-b1:Üretim yeteneğinin maliyet değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-c1:Üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-d1:Üretim yeteneğinin teslimat hızı değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-a2:Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin pazarlama araştırması değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-b2:Pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-c2:Pazarlama yeteneğinin dağıtım bileşeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-d2:Pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-e2:Pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-a3:Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-b3:Üretim yeteneğinin maliyet değişkeni ile nicel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-c3:Üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile nicel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-d3:Üretim yeteneğinin teslimat hızı değişkeni ile nicel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-a4:Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin pazarlama araştırması değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-b4: Pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-c4:Pazarlama yeteneğinin dağıtım değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-d4:Pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-e4: Pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-a5:Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-b5:Üretim yeteneğinin maliyet değişkeni ile nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-c5:Üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-d5:Üretim yeteneğinin teslimat hızı değişkeni ile nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-a6:Temel yeteneklerin Pazarlama araştırması değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-b6: Temel yeteneklerin fiyat değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-c6: Temel yeteneklerin dağıtım değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-d6: Temel yeteneklerin tutundurma değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1-e6: Temel yeteneklerin Pazarlama yönetimi değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Destek Yetenekler İşletme Performans Boyutlarını Olumlu Etkiler

Hipotez 2-a1: Destek yeteneklerden teknoloji yeteneğinin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-b1:Teknoloji yeteneğinin teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-c1:Destek yeteneklerden finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-d1:Destek yeteneklerden insan kaynakları yeteneğinin seçim değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-e1:Destek yeteneklerden insan kaynakları yeteneğinin eğitim değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-f1:Destek yeteneklerden insan kaynakları yeteneğinin stratejik iletişim değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-g1:Destek yeteneklerden insan kaynakları yeteneğinin ödüllendirme değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-h1:Destek yeteneklerden bilgi yönetim yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-k1: Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-a2:Teknoloji yeteneğinin teknolojik yeteneklerin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-b2: Teknoloji yeteneğinin teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-c2:Destek yeteneklerin finansal yönetim değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-d2:Destek yeteneklerin insan kaynakları yeteneğinin seçim değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-e2:Destek yeteneklerin insan kaynakları yeteneğinin eğitim değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-f2:Destek yeteneklerin insan kaynakları yeteneğinin stratejik iletişim değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-g2:Destek yeteneklerin insan kaynakları yeteneğinin ödüllendirme değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-h2: Destek yeteneklerden bilgi yönetim yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-k2: Destek yeteneklerden bilgi yönetim yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-a3: Teknoloji yeteneğinin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-b3: Teknoloji yeteneğinin teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-c3: Destek yeteneklerin finansal yönetim değişkeni ile nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-d3:Destek yeteneklerin insan kaynakları yeteneğinin seçim değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-e3:Destek yeteneklerin insan kaynakları yeteneğinin eğitim değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-f3:Destek yeteneklerin insan kaynakları yeteneğinin stratejik iletişim değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-g3:Destek yeteneklerin insan kaynakları yeteneğinin ödüllendirme değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-h3:Bilgi yönetimi yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2-k3:Bilgi yönetimi yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.3.Anketin Hazırlanması

Araştırmanın anket formunun oluşturulmasında firmaların üzerinde durdukları ve çekince gösterdikleri firma ismi, adres vb. gibi bazı bilgilerden özellikle kaçınılmış ve bu bilgilerin gizli olacağı anketin açıklamalar bölümünde belirtilmiştir. Ayrıca sadece genel olarak bilgiler vermeleri istenmiştir. Böylece anketi cevaplayanların bu konudaki hassasiyetleri giderilmeye çalışılmıştır. Anketin amacı, hazırlayanların adresi ve iletişim bilgileri, doldurma şekli ile ilgili bilgiler açık olarak belirtilmiştir. Anket genel olarak açık ve anlaşılır kapalı uçlu sorulardan

oluşturulmuştur. Fakat bazı genel bilgilerle ilgili sorular sorulmuştur. Ayrıca verilen önemin bir göstergesi olarak görsel açıdan da iyibir şekilde hazırlanmıştır.

Ankette kullanılan değişkenleri ve bu değişkenleri belirleyici unsurlar ile ilgili literatür bilgileri verilmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenler konunun teorik boyutlarını bütün olarak kapsayan birden çok sorulu ölçekler kullanılarak ölçülebilir hale getirilmiştir. Kullanılan her bir ölçeğin cevaplandırılmasında (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Değişkenlerin almış olduğu sayısal skorlar o değişkenin varlığının yüksek oranda veya düşük oranda olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin tamamı son kısımda yer alan Ek 1'de verilmiştir.

4.4.Ankette Kullanılan Değişkenler Ile Ilgili Bilgiler

4.4.1.Temel Yetenekler

Yetenek literatüründeki deneysel çalışmalar incelenirse, bu makalelerde ele alınan iki başlık olduğu görülecektir. Birincisi, yetenek farklı araştırmacılar tarafından farklı yollarla ölçülmüştür. Yetenek, anketlerle fonksiyonel alanlarda mükemmellik (Hitt and Ireland,1985; Hitt and Ireland,1982; Hitt , Ireland and Stanter, 1982; Snow and Hrebiniak, 1980), Araştırma ve Geliştirmenin satışa oranı, reklamın satışa oranı ve yönetimsel yoğunluk gibi finansal göstergelerin kullanılmasını (Chatterjee and Wernerfelt,1991; Harrison, Hitt, Haskisson and Ireland, 1991), işletme birimleri arasındaki ilişki (Markides and Williamson,1996; Robins and Wiersenna,1995); mülkiyet temelli kaynakların bilgi temelli kaynaklarla karşılaştırması (Miller and Shomsie,1996) şeklinde kullanılmıştır.

Buna karşın çok az sayıda çalışma (Handerson and Cockburn, 1994) teknolojik yeteneği özellikle firmanın bilgi birikimi oluşturması anlamında kullanmıştır. İkincisi, son derece sınırlı sayıda çalışma farklı yetenekler ve finansal performans arasındaki ilgiyi araştırmışlardır. Bu kısmen tanımların ve tanımları araştırmalarda kullanmanın çok geniş kapsamlı tutulmasındandır. Farklı düzeylerdeki analizle

temsil eden çok sayıda yetenek tanımı mevcuttur. Daha da fazlası yetenekleri toplam düzeyde ölçmek güçtür.

Bazı bilim adamları yetenekler ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiye vaka yöntemiyle yaklaşmışlardır (Collis, 1991; Leonard and Burton, 1992). Handerson and Cockburn (1994) yetenekler ve üretim verimliliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Chatterjee and Wernerfelt (1991) kaynaklar profili ile farklılaştırma tipleri arasındaki ilgiyi çalışmışlardır (Carolis, 2002, s.29). Hamel ve Prahalad (1994) temel yetenekleri "beceriler ve teknolojiler paketi olarak tanımlamaktadırlar ve araştırmalarını bu anlamda yapmışlardır. Markides and Williamson (1994) temel yetenekleri, yeni stratejik değerlerin ortaya çıkarılmasını ve biriktirilmesinde katalizör görevi gören tecrübe, bilgi ve sistemler havuzu olarak tanımlamaktadırlar.

Tam olarak taklidi mümkün olmayan bu stratejik değerler firmanın rekabet avantajını oluştururlar. Temel yetenekler, firma içinde geliştirilen birtakım beceriler seti ve rutinlerin arayışı ile ilişkilendirilebilir. Buna ilave olarak temel yetenekler, geniş bir kabiliyetler setinden ziyade belirli konularda uzmanlaşma veya yeniden yoğunlaşmayla da ilişkilendirilmektedir (Haskisson and Hitt,1994).

Son yirmi yıldır yapılan kaynak temelli firma teorisi ve ilgili çalışmalar Örneğin, Wernerfelt (1984,1995), Teece (1982), Rumelt (1984), Barney (1986,1991) endüstri içerisinde sürdürülebilir farklı performansları sonuç veren şirketlerin kendilerine özgü yeteneklerinin etkili kullanımının şirket performansının anlaşılmasına olan katkısı üzerine yoğunlaşmışlardır. Benzeri katkılar, evrimsel ekonomi teorisi Nelson and Winter (1982), dinamik firma yetenekleri teorisi (Nelson,1991) gibi firmalar arası farklılıkları strateji, yapı ve temel yetenekler açısından analiz eden yaklaşımlarda da görülmektedir.

Diğer bazı son katkılar başarılı şirket performansını açıklayabilmek için temel aktiviteler üzerinde yeniden yoğunlaşmak bağlamında temele inmenin önemini vurgulamaktadırlar, Haskisson and Hitt (1994); Haskisson ve diğerleri (1994);

Johnson (1996), bu aynı zamanda içsel firma yeteneklerinin performans üzerindeki etkisini anlama çalışmalarının bir parçası olarak anlaşılabilir (Duysters and Hagedoorn, 2000).

Temel yetenekler konusunu tek bir firma veya birkaç firma üzerinde çalışırken bunlara özgü temel yeteneklerin tüm sektör için gerekli olup olmadığının iyi anlaşılması gerekir. İçsel kabiliyetler olarak görülen temel yeteneklerin etkisinin analiz etmenin firmanın mevcutlarını güçlendirici bir etkisi olduğu da göz önüne alınmalıdır. Dunning (1995); Haspeslsgh and Jemision (1991); Helleloid and Siminon (1994); Movery et al., (1995) gibi. Yine yapılan bazı çalışmalar şirket içerisinde geliştirilmiş, teknolojik yeteneklerin, teknik becerilerin, öğrenme ve bilginin performans farklılıklarının anlaşılmasındaki önemini vurgulamışlardır. Bunlar, Hamel and Prahalad (1994); Markides and Williamson (1994); Nelson (1991). Teece et al., (1994) ve Robins ve Wiersema (1995) uyum, bütünlük içerisindeki şirket yeteneklerinin firmaları rekabet avantajı açısından güçlü kıldığına dikkat çekmişlerdir.

Robins ve Wiersema (1995) paylaşılan yetenekler ve teknik bilgi yüzünden ortaklıkları olan birçok alanda faaliyet gösteren işletmelerin yüksek performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Teece et al., (1994) öğrenen ekonomilerde ilgili uygulamalarla takviye edilen şirket uyumunun başarılı performansın anlaşılmasındaki önemini vurgulamışlardır. Handerson and Cockburn (1994) "Öznel araştırma kabiliyetlerini" önemli bir stratejik yetenek kaynağı olarak belirterek bunun şirket performansı üzerinde olumlu etkilerinden söz etmektedirler. Yine Duysters and Hagedoorn (2000) temel yeteneklerin ve şirket performansına olan etkisini deneysel bir araştırma ile değerlendirmişlerdir ve teknoloji ve pazar uzmanlaşması ile performans arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca temel yetenekler kavramının uygulanması ile ilgili kabul edilen bir yöntem olmaması konu ile ilgili çalışmaların yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Temel yetenekler konusu hem akademisyenler (Morone, 1993; Prahalad and Hamel, 1990; Walsh, Baylon, Paulson and Morone, 1996) hem de uygulamacılar için

(Mitchell, 1992) ilgi odağı oluşturmaktadır (Walsh and Linton, 2001). Araştırma yukarıda açıklanan bilgiler ışığında, değişkenler ile ilgili olarak literatüre uygun ve istatistiksel olarak test edilebilecek bir anket oluşturularak yapılmıştır. Temel yetenek değişkeni; üretim ve pazarlama yeteneği gibi iki alt başlığı ile değerlendirilmiştir. Şimdi bu temel yetenek değişkenleri ile ilgili bilgiler verilecektir.

4.4.1.1.Uretim Yeteneği

Üretim yeteneği; üretim gücü yapabilirlik grubunun en önde gelen unsurudur. Pazarda ciddi fırsatlar olabilir belki de birçok firma dışında yalnızca sizin firmanızca bu değişim fark edilmiş olabilir ancak eğer bunu pazara sokabilecek veya üretecek gücünüz yok ise diğer yeteneklerin anlamı kalmamaktadır. Bu nedenle firmalar özellikle üretim gücüne yönelik ekipman, insangücü, teknik destek gibi birimleri daima hazırlıklı bulundurmak zorundadır (Üreten,1999).

İşletme içinde bir hammaddenin işlem görerek yeni bir ürüne dönüşmesi için gerekli olan mühendislik faaliyetlerinin, ürün kalitesini, dağıtımı ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan bölümü ürün/hizmet yeteneği olarak nitelendirilmektedir (Celuch et all., 2002, s.546).

Doğal olarak, bir organizasyonun büyüme ve hayatta kalabilmesi için geleneksel stratejilerini değiştirerek rekabet yeteneklerini arttırmalıdırlar (Hayes ,1998; Porter,1996; Skinner,1978). Üretim temelli rekabetçi kabiliyetler, üreticinin hedef pazarındaki asıl rakiplerine göre gerçek/veya kullanılabilen rekabet gücünü temsil etmektedir (Stalk et al.,1992).

Gelişen iletişim teknolojileri ve artan refah ile birlikte müşteriler giderek daha ayırt edici ve talepkar olmaktadır. Bu durum ürün ve hizmetleri satabilmek için hem kalite hem de maliyet avantajı sağlama zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Dahası artık ürünler ve hizmetler yalnızca pazarlanmamakta tüm müşteri gruplarına ayrı ayrı

ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, kalite, fiyat, teslimat hızı ve servis de farklılıklar sunabilen paketler halinde sunulmaktadır.

Kotler'e göre ürünlerin basitleştirilmesiyle birlikte, hizmet giderek daha önemli bir rekabet aracı haline gelecek ve hizmetin arttırılması ve hizmet kalitesi önemli bir fark yaratacaktır. Şirketler, sattıkları herhangi bir ürünü daha kapsamlı bir hizmetle sunma fırsatını yakalayacaktır (Kotler, 1997, s.182).

Bir işletmenin küresel bir Pazar ortamında, ürünlerinin dayanıklılığı ve müşterilerinin ürünlerine olan güveni rekabet avantajı yaratan bir yetenek olarak kabul edilmektedir. Örneğin Reis ve Trout'a göre zihinlerde güçlü bir konuma sahipseniz, bu konumdan sonsuza dek yayarlanabilir ve o konumu kolaylıkla değiştiremezsiniz (Ries ve Trout, 1997, s.167).

"Hizmet, nitelik ve güvenirlik, bağlılığa ve uzun dönemli gelir artışına dayalı bir stratejidir" (Peters and Waterman, 1995). Bu görüşe göre işletmelerin sahip olduğu ürün yeteneği hem rekabet avantajı sağlayan hem de uzun vadeye dayalı bir nakit akışı sağlayan hayati bir yetenektir.

Dünya ekonomisinde meydana gelen değişmeler ve global rekabetin oluşturduğu yeni kurallar işletmelerin yetenek tanımını yeniden değerlendirmesini gerekli hale getirmiştir. Bu yeni durumla ilgi olarak Drucker " imalat artık değer eklemiyor. Değer, bilgi ve dağıtım olarak katılıyor" (Drucker, 2003, s.41) demekte ve aynı eserinde gelecek için çeşitli öngörüler aktarırken "imalatçı bir şirket olarak hayatta kalamazsınız. Dağıtımı esas alan bir bilgi şirketi olmanız gerekir" demektedir

Daha önceki önemli sayıdaki deneysel araştırmalar üretimde, kalite, dağıtım, esneklik ve maliyet gibi yeteneklerin ya tek başlarına yada diğerleriyle uyum içerisinde işletme performansına olumlu katkıları olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar (Bazarth and Edwards, 1997; Clevenad et al., 1989; Ferdows and De Meyer, 1990;Kim and Arnold, 1992; Miller and Roth,1992, 1994;Ward et al.,1994,

1995;White, 1996; Flynn et al., 1999; Hill, 1994; Roth and Miller, 1992; Swamidass and Newell, 1987; Vickery et al., 1993,1994,1997; Ward ve diğerleri., 2000). Bu araştırmada üretim yeteneği değişkeni, ürün kalitesi, teslimat hızı , süreç esnekliği ve maliyet ile ilgili yetenekler olarak 4 boyutta analize tabi tutulmuştur.

•Kalite

Günümüz pazarlarında rekabetçi konumun güçlendirilmesi için kalitenin iyileştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kalitenin iyileştirilmesiyle, fireler dolayısıyla malzeme kayıpları azalır ya da ortadan kalkar. Kusurlu ürünün düzeltilmesi için yeniden işleme gerekmediğinden işçilik maliyetleri ve dolayısıyla üretim maliyetleri düşer, müşteriler kullanıma uygun ürün ve hizmetlere kavuşurlar. Ayrıca, rakiplerinkine kıyasla, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin daha yüksek fiyattan satılması ve bu yolla bir pazar payına sahip olunması da mümkündür (Üreten,1999, 72-80).

Genel olarak kalite firma amacına uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Araştırmamızda bu değişkenin ölçeği olarak; ürün dayanıklılığı ve güvenirliği (Hatalı ürün ve parça sayısının azaltılması,müşterinin algıladığı ürün kalitesinin arttırılması ve sürekli iyileştirilmesi), performans kalitesi (rakiplere oranla ürün kalitesinin iyileştirilmesi), müşteri şikayetlerinin azaltılması ile ilgilidir. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar literatürde geniş olarak verilmektedir. Bu çalışmalar ; Anderson et al., (1994), Garwin (1987,1988), Dean and Bowen (1994), Dyer (1996), Ward and Duray (2000), White (1996), Giffi et al.,(1990), Avelle at all., (2001), Leonard-Barton at al., (1994). Bu araştırmada kalite alt değişkeni daha önce yapılan bu çalışmalardan uyarlamalar yapılarak ölçülmüştür.

•Teslimat Hızı ve Güvenirlik

Bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bunun yerine getirilmesi arasındaki geçen süre teslim süresidir. Teslim süresinin gereğinden fazla

uzun veya kısa sürmesi müşterinin seçeceği firmayı değerlendirmesi açısından önemlidir (Greasley,1999,s.312,313). Firmalar, düşük maliyette ve yüksek kalitede ürüne sahip olamayabilir. Ancak, ürünlerinin teslimini güvenilir ve hızlı bir şekilde sağlamalıdır. Uzun süreli bir başarı için hızlı ve zamanında teslimat önemlidir (Ward et al.,1996).

Bu ölçeğin değerlendirilmesi; zamanında dağıtım yapabilme yeteneğinin arttırılması, ürünün nihai tüketiciye dağıtım ve ulaştırılmasındaki engelleri azaltma yeteneği gibi kavramlarla ölçülmüştür. Bu konu ile ilgili olarak, Karmarkar (1989), Sakakıbara (1997), Ettile and Reza (1992), Avelle ve arkadaşları (2000), Ward ve Duray (2000), White (1996), Roth (1996), Wacker (1996), Carr and Pearson (1999), Gerwin (1987,1993)'in çalışmaları çeşitli literatürlerde bulunmaktadır. Bu araştırmada birebir olmasa bile ilgili literatürden yararlanılmıştır.

•Maliyet

Maliyet liderliği, üreticiye fiyatlara daha hızlı/fazla cevap verebilme yeteneği sağlar bu ise rakiplerinden daha düşük maliyetlerinden dolayı üretici firmaya daha yüksek marjlarla kazanç elde etme imkanı verir (Hill, 1994; Kim and Arnold, 1992; Roth, 1996). Ürün fiyatı birçok piyasada ve özel olarak da ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamalarında önemli bir pazar kazanma kriteridir. Bu şekilde üretim sisteminin görevi, piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek içingerekli düşük maliyetleri sağlamak olacaktır. Pazar kazanmak amacıyla ürünün fiyatı düşük tutulduğunda, bu durum üretim fonksiyonuna mevcut karları korumak ya da karlılığını devam ettirebilmek için maliyetlerin düşürülmesine açık bir görev yükleyecektir (Hill,1994,s.48-49).

Doğaldır ki etkili üretim sistemi ve düşük maliyetli kaynak geçişi ile çalışmakta olan bir firma kendi rakiplerinden daha düşük maliyetlerde standart ürünleri yapmaya muktedir olabilir (Martinich, 1997,s.39). Bu değişken; rakiplerden daha düşük fiyat sunabilme, rakiplerden daha düşük maliyette ürün üretebilme ve kapasite artırabilme yeteneği ile ölçülmektedir. Bu konu ile ilgili olarak; Hill (1994), Kim and Arnold (1992), Roth (1996), Dyer and singh (1998), Avelle ve

arkadaşları (2000), Miller and Shamsie (1996),Roth(1996), Carr and Pearson (1999), Ward ve Duray (2000), White (1996) Garwin (1993)'nın yapmış olduğu çeşitli çalışmalar ilgili literatürden bulunmaktadır. Bu çalışmada kullanılan maliyetle ilgili ölçekler literatürle örtüşecek şekilde hazırlanmıştır.

•Esneklik

Ürünlerde veya ürünlerin miktarlarında farklılıklar yapabilme yeteneğidir (Kotha and Orne,1989; Roth,1996; Ettlie and Reza,1992). Stratejik bir değerlendirme ile esneklik, bir firmanın ürün çeşidini hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle değiştirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Yani bir firmanın kullandığı üretim süresini, eski bir ürün hattının üretiminden yeni bir ürün hattının üretimine dönüştürebilme hızının ölçüsüdür. Ayrıca kısa dönemde, farklı miktarlarda üretim yapabilme ve yeni ürünlerle piyasaya hızlı bir şekilde girebilme yeteneği de esneklik olarak tanımlanmaktadır (Üreten,1999,s.72-73).

Esneklikle; hızlı bir şekilde ürün değiştirebilme, ürün hacmini hızlı bir şekilde değiştirebilme ve özel siparişler üretebilme yeteneği, imalat ve set-up süresinin azaltılması, atölyedeki işlerin önceliklerini ve makinelere atanmalarının değiştirebilme yeteneği aynı imkanlarla daha fazla ürün karması üretebilme, ürünlerde benzer parçalar kullanabilme yeteneği, müşteri taleplerini hızlı bir şekilde yerine getirebilmedir. Bu konuda ilgili literatürde; Kotha and Orne (1989), Avelle ve arkadaşları (2000), Roth (1996), Ettlie and Reza (1992),White (1996), Gerwin (1993), Ward and Duray (2000)'ın yapmış olduğu çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada esneklikle ilgili ölçeklerin hazırlanmasında bu çalışmalardan ve literatürden geniş olarak yararlanılmıştır.

4.4.1.2.Pazarlama Yetenekleri

Yönetim literatüründe firmaların rekabetçiliğini ve performansını zenginleştirmeyi gerçekleştirmek için temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik oldukça yoğun bir ilgi odağı olduğu görülmektedir (Wernerfelt,1984; Hamel and

Prahalad, 1989). Pazar odaklılık ve tüketici için en üstününü yaratma değeri firmayı pazar öncelikli yapmakta bu da firmanın daha az pazar odaklı rakiplerinden daha iyi bir performans ortaya koymalarını sağlamaktadır (Jaworski and Kohli, 1993). Bir sözleşmeyi kazanmak ve yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yetenekler bir işletme için ihtiyaç duyulan yeteneklerin başında gelmektedir. Bir çok işletme de promosyon sorumluları ve satış elemanları tek bir fonksiyonel bölüm altında organize oldukları için değer zincirinin pazarlama ve satış konularına hizmet eden işletme yetenekleri birleştirilmiştir (Celuch et al., 2002, s.546).

Pazarlamanın ünlü gurularından Kotler günümüzün değişen rekabet ortamında eğer markamız bir ya da iki numara değilse, pazardan atılabilme riski olduğunu altını çizerken bundan sonra şirketlerin kazanmak için yüksek kaliteyi rakiplerinden daha düşük fiyata sunmak zorunda kalacakları öngörüsünde de bulunmaktadır. Kotlere göre iyi bir fiyatlamanın temeli ise, maliyet güdümlü fiyatlama yerine hedef kitleye odaklanmış bir şekilde yapılacak fiyatlandırmaya uygun maliyette ürün tasarlama yeteneğine sahip olabilmektir (Kotler, 1997, s. 180-182).

Pazarlama kabiliyetleri, firma çalışanlarının bilgilerini tekrar tekrar firmanın problemlerini çözmeye uygulaması esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilir. Bu yönüyle hem adapteci hem de üretici öğrenme süreçleri değişik zamanlarda kullanılırlar (Day, 1994; Slater and Narver, 1995). Pazarlama kabiliyetlerinin geliştirilmesinde önemli bir boyut bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama kabiliyetleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir. Bir pazarlama personeli sürekli pazarlama görevlerini insanlar ve kaynaklar arasındaki kompleks koordinasyon şekillerini düzenleme görevi üstlenmiştir (Grant, 1991; 1996).

Bu koordine edilmiş davranış tarzları genellikle istikrarlıdırlar bununla beraber firmanın ihtiyaçları değiştikçe değişecek şekilde de dinamiktirler (Grant, 1991). Kabiliyet geliştirmenin ayırt edici özelliklerinden birisi sürekli tekrar vasıtasıyla öğrenilmesidir (Prahalad and Hamel, 1990; Sinkula, 1994).

Pazarlama yetenekleri; firmanın kollektif bilgi, beceri ve kaynaklarının firmanın pazarla ilgili ihtiyaçlarına uygulandığı birleştirilmiş süreçler olarak tanımlanabilir. Bu da firmaya rekabet talebini karşılayacak ve mal ve hizmetlerine katma değer ilavesi imkanını sağlar. Pazarlama süreçleri firmaya özgü olduklarından (Day, 1994) bireyler belirli bilgi ve becerilerini kendilerine sunulan diğer somut ve soyut kaynaklarla birleştirmesi sonucu öznel pazarlama kabiliyetleri geliştirilir. Bu konu ile ilgili olarak, Churchill (1979) ve Vorhies and Harker (2000),'in çalışmaları dikkate alınmıştır. Pazarlama yetenekleri, pazarlama araştırması, dağıtım, pazarlama yönetimi, fiyat ve tutundurma faaliyetlerinin varlığı ve gücü açısından ölçülmüştür.

4.4.2. Destek Yetenekler

Bu yetenekler firmanın temel yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlarlar. İnsan kaynakları (Lado and Wilson,1994), organizasyonel kültür (Fiol, 1991), bilgi teknolojisi (Powel, 1997) ve organizasyonel öğrenme (Prahalad and Hamel, 1990) gibi farklı tipte tanımlanan çalışmalar vardır (İsobe and Makino, 2001). Bu destek yetenekler firmanın performansını temel yetenekler kadar direkt olarak etkilemezler fakat farklı temel yetenekler tarafından desteklendiğinde etkileyebilirler (Decarolis and Deeds, 1997). Ayrıca Tyler (2001)"in bu konu ile ilgili çalışmasından yararlanılmıştır. Çalışmamızda teknoloji, insan kaynakları ve bilgi yönetimi gibi destek yeteneklerin firma performansı üzerine olan etkileri araştırılacaktır.

4.4.2.1.Teknolojik Yetenekler

Firmaya özgü yeteneklerin firma performansı için önemi literatürde belirtilmiştir: kaynak temelli firma davranışı modeli (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), örgütsel öğrenme teorileri (Cohen and Levinthal, 1990; Fiold and Lyles, 1985), bilgi temelli firma perspektifleri (Kogut ve Zender, 1992), gelişmeci ekonomiler (Nelson and Winter, 1982) ve dinamik kabiliyetler perspektifi (Teece et al.,, 1997). Teknolojik yetenekler, insanlar ve teknik sistemlerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin birleşiminden oluşur (Leonard and Barton, 1995).

Hamel ve Prahalad teknolojik yeteneklerin özellikle ürün geliştirme ve yeni ürün yaratma aşamasında bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan kritik temel yeteneklerden birisi olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre Honda, motorsiklet üretimiyle işe başlamış olmasına rağmen, teknik yetenekleri sayesinde kendisini motorlarda ve enerji makinelerinde bir dünya lideri olarak algılayarak bu yeteneğini otomobillere, çim biçme makinelerine, bahçe traktörlerine, deniz motorlarına ve jeneratörlere dönüştürmüştür (Hamel ve Prahalad, 1996, s.113).

Teknik sistemler insanlarda varolan görünmeyen bilgilerin yıllar boyunca birikimini, sınıflandırılmasını ve yapılandırılmasını göstermektedir. Bu yetenekler kurumsallaşır. Bunlar organizasyonel varsayımların bir parçası olduklarından dolayı stratejik kararları yönlendirirle. Teknik sistemlerde ve insanlarda varolan teknoloji, firmanın ilk ürünleri ve hizmetlerine kadar geriye götürülebilir. Hakim olan mantık genel yönetim düşüncesine işaret etmektedir ki bu da tüm dünya dikkate alınarak geliştirilmiş karar verme süreçleri ve strateji geliştirilmesiyle firmayı kapsayan bir yaklaşımdır. Bu hakim mantık örgütsel bilgiye de uygulanabilir (Bettis and Prahalad, 1986).

Yine rekabet avantajı yaratmak için işletmelerin teknik yeteneğinin önemli olduğunu belirten Porter, ancak tıpkı değer zincirinin bir birini bütünleyen halkaları gibi teknolojik yeteneğin ve bu konudaki üstünlüğün işletmelere rekabet avantajı sağlamayacağını bu yeteneğin işletmede bulunan diğer yetenek ve özelliklerle birleştirilmek zorunda olduğunu savunmaktadır. Bu konudaki ifadeleri şöyledir " Tüm firmaların müşterilerine değer sunma şeklini etkileyecek teknoloji alanlarını birleştirme kapasitesine sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Çeşitli endüstrileri incelemiş biri olarak, yalnızca bilimsel bir atılım ya da belli bir alanda en bilimsel teknolojik kapasiteye sahip olma yeteneğinin çok da önemli olmadığını söyleyebilirim. Avantaj kaynağı aslında, teknolojiyi uygulayabilme yeteneği ve teknolojiyi uygulayabilmek için pek çok şeyle birleştirmek durumundasınız. Yeni bir teknolojiyi pazarlayanın pazarda genellikle galp gelen taraf olmadığını pek çok örnekte gördük. Galip, o teknolojiyi şirketteki daha geniş sistemle bütünleştiren taraf oluyor" (Porter, 1997, s.50).

Firmalar teknolojik yetenekleri çok değişik şekillerde öğrenip geliştirebilirler. Firmalar belirli bir teknolojik yönetimle çalıştıklarından, bilgi bir ürünün iyileştirilmesinde veya yeni fonksiyonların bir ürüne ilavesiyle yenilik yaparlar. Bu ilaveci iyileştirmeler bir yeteneği ikiye katlar veya içsel bilgiyi yeniden kombine veya yeni geliştirilmiş içsel bir bilginin veya yeni kazanılmış dışsal bir bilginin varolan bir ürünle birleştirirler. Bir firmanın alma kabiliyeti, öğrenme dışsal bilginin alınmasıyla gerçekleşir ki bu yetenek oluşturmanın anlaşılmasında önemlidir (Cohen and Levinthal, 1990). Firmalar dışsal bilgiyi kazanırlar ve bunu kendi anlayışlarına uygularlar. Cohen and Levinthal (1990) firmanın dışarıdan aldığı ve yeni bilgi olarak birleştirdiği bilginin mevcut bilgi tabanıyla ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar.

Bilgi temelli firma teorisine göre (Kogut and Zander, 1992) içsel kabiliyetlerin yeniden kombinasyonu yeni bilginin üretilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Teknolojik yeteneklerin yaratılması teorik olarak rekabet avantajıyla ilişkilendirilmiştir (Barney, 2001; Prahalad and Hamel, 1990; Leonard and Burton, 1995). Özellikle birçok çalışma, bilim ve teknolojinin önemli olduğu endüstrilerde, nadir teknolojik yeteneklerin stratejik açıdan önemli olduğunu vurgulamışlardır (Dierick and Cool,1989; Handerson and Cockburn, 1994). Firmanın bilgiyi oluşturmasıyla ilgili olumsuz bir yön, Leonard and Barton'un (1992) adlandırdığı gibi" temel sertlikler" dir. Temel sertlikler, bilginin ve rutinlerin kurumsallaştırılmasının sonucu ortaya çıkabilir, yeni kavramlar ve teknolojiler ciddiye alınmazlar. Firmalar sadece kendi yeteneklerini değerli addederler ve alternatif yeniliklerin ticarileştirilme ihtimaline sahip olduğunu düşünmezler. Buna karşın firmanın bilgi birikimi, belirli teknolojik paradigmalar içerisinde faaliyet gösteren firmalar için, teknolojik yeteneğin en önemli katkı malzemesidir. Teknolojik yetenekler, firmanın zaman içerisinde zenginleştirdiği örgütsel bilginin hangi alanda firmayı "uzman" yaptığının göstergesidir. Bilgi birikiminin sürmesi, yeteneklerin geliştirilmesi sonucunu verir.

Kaynak temelli görüşe göre teknolojik yetenekler firmanın sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır. Çünkü bu yetenekler hukuk tarafından korunan patentleri içerdiğinden, teknolojik bilgi ve üretim becerileri değerli hale

gelmekte ve bunların rakipleri tarafından taklit edilmesi güçleşmektedir. Bu tür yetenekler genel olarak ileri teknoloji firmalarında daha önem kazanmaktadır (Bettis and Hitt,1995; Handerson and Clark,1990; Tushman and Anderson,1986; Chandler and Hanks,1994; Dollinger,1995; Shroder and Simon,1997). Bunlar teknolojik bilgi ,ticari sır, araştırma ve geliştirme tarafından üretilen teknik bilgi(Know-how) ve beşeri sermayeyle ilgili teknolojik özellikleri kapsar (Dollinger,1995).

Patent kanunları tarafından korunan fikri haklar firmalara yeni ürünlerle ilgili zahmetli çalışmalarını kara dönüştürmek yoluyla değer yaratmalarına imkan sağlamaktadırlar.Bütün yeteneklerin, özellikle kodlanması mümkün olmayanların patent kanunları ile korunması mümkün değildir. Patent kanunları tarafından korunmayan teknolojik yetenekler her zaman rakipler tarafından taklit ve kopya edilebilirler. Bu ise;firmanın yeteneklerle elde edeceği avantajları elde etme yeteneğinin zayıflamasına neden olacaktır. Eğer bu yetenekler teknisyenler ve araştırmacılarla özdeşleşmişse, bu teknisyen ve araştırmacılar firmayı terk edip kendileri yeni bir firma oluşturduklarında veya rakipler tarafından transfer edildiklerinde firma artık bu kabiliyetlerle değer yaratamayacaktır. Buna rağmen yetenekler kompleks ve gözle görünmez olduğundan bunların kopya edilmesi son derece güçtür. Çünkü bunlar geniş ölçüde firmanın uygulamaları ve rutinleri ile iç içe geçmiştir (Kogut and Zander,1995; Winter,1987). Dolayısıyla, görünmeyen yeteneklerin son derece güçlü bir uygun rejim sağlayacağı söylenebilir.Bu durumda adeta yenilikçi belirli bir zaman boyunca yeniliğini pazara transfer etme güvencesine sahip gibidir (Teece,1987). Bu konuda yapılan çalışmalardan olan Malerba ve Marengo (1995)'un yaptığı çalışmalar da dikate alınarak ölçekler oluşturulmuştur.

4.4.2.2.Insan Kaynakları Yönetimi

Bugün kaynakların doğru kullanılmasında en birinci faktör özellikle son 10 yıldır insan faktörü olarak ön plana çıkmaktadır. Güçlü kaynakları kullanabilecek ve yönlendirebilecek örgütlerdeki insan kaynaklarının birçok yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu yüzden organizasyonlar artık alt yapısı kuvvetli yarınlara cevap verebilecek Dünya insanlarını organizasyonlarda istihdam etmek istemektedirler. Bu

tipteki insan kaynaklarını istihdam etmenin yanısıra bu devamlılığı sağlayabilmek çok farklı kaynaklarını politikaları kullanmasını zorunlu kılmaktadır (Henkoff, 1993; s.13). Artık organizasyonlar sürekli rekabet edebilmek için maliyetlerini düşürerek, yeni ürünler ve süreçler geliştirerek, kalitelerini, verimliliklerini ve pazara ulaşma hızlarını artırarak performanslarını geliştirmeye çalışmaktadırlar (Becker and Gerhart, 1996, s.779).

Böyle bir ortamda yeni ürünler geliştirmeye, dünya ölçeğinde müşteri hizmeti sağlamaya ve organizasyonel strateji uygulamaya yardımcı olan temel yetenek ve yeterlilikler daha etkin hale gelmiştir (Prahalad and Hamel, 1995; Stalk, Evans and Shulman, 1992). Bu temel yetenek ve yeterlilikler diğer organizasyonel varlıkların tersine entelektüel veya "organizasyonel sermaye" şeklindedirler ve açık olarak görülmezler (İtami, 1987) ve firmanın bilançosunda yer almazlar. Organizasyonel ve entelektüel sermaye görülmez olmasına rağmen bu sermayenin kaynakları böyle değildir. Bu sermayenin kaynaklarını, yetenekli, motive edilmiş ve uyumlaştırılabilir işgücünde ve onları geliştiren ve koruyan insan kaynakları yönetimi sisteminde bulmak mümkündür.

Hamel and Prahalad (1990)'a göre bireylerde somutlaşan bu yetenekler firma karlılığının resmi ölçülerinde doğrudan ifade edilerek yansıtılabilir (Becker et al., 1997,s.782). Beşeri ve entelektüel sermayeyi yönetme ve bu sermayeleri yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürebilme kapasitesine sahip olma günümüzün en kritik üst düzey yeteneği haline gelmiştir (Quin, Anderson and Finkkelstein, 1996, s.71).

Bu kapsamda, firmaların katma değer yaratmalarına ve rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olan kıt, nadir, taklit edilmesi zor veya mümkün olmayan beşeri sermaye ve bu aktifleri firmaya çeken, elde tutulmasını, eğitilip geliştirilmesini sağlayan organizasyonel sistemler, insan kaynakları yönetimi strateji ve uygulamaları stratejik karar verme sürecinin önemli bir parçası haline gelmişlerdir (Barney, 1991, 1995; Barney and Wright, 1998).

İnsan kaynakları yönetim sistemleri rekabet üstünlüğü elde edilmesine ve sürdürülmesine, firmaya özel yetkinlikler oluşturulmasını sağlayarak veya yardımcı olarak, firma kültürü ve tarihinin temelinde karmaşık sosyal ilişkiler kurulmasını ve deneyimle oluşan organizasyonel bilgi ve yetenekler geliştirilmesini sağlayarak yardımcı olurlar (Lado and Wilson, 1994,s.699).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları organizasyonların yeni fırsatlar oluşturabilme ve yararlanabilme yeteneklerini geliştirir, motive edici ve özendirici uygulamalarla işgören tatmini ve verimliliğini arttırmakta, işgörenlerin yaratıcılığını geliştirmekte ve insan kaynakları yönetim yetenekleri firmayı rakiplerinden farklılaştırabilecek bir unsur haline gelmesini sağlamaktadır. Verimlilik etkinlik ve farklılaşma beraberinde yüksek operasyonel performansı da getirmekte, doğal olarak bu unsurlar yenilik yaratıcılık yetkinlikleri ile birleştirildiğinde müşteri memnuniyetinin anahtarı haline gelebilmektedir. Dolayısıyla çalışan ve müşteri tatmin düzeyini biçimlendiren insan kaynaklarının etkileri, finansal performansa kadar ulaşabilir (Becker et al., 1997; Becker and Huselid, 1998, s.40).

İnsan kaynakları literatüründeki çok sayıda çalışma insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bunları (Jayoram et al., 1999; Kathuria and Partovi, 1999; Youndut ve diğerleri, 1996; Kinnie and Staughton ,1991)dir. Bu araştırmacılar birçok insan kaynakları uygulamasının örgütsel performansı iyileştirme ve bunu sürdürme potansiyeline sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu uygulamalar arasında örgüt kültürüne uyumlu çalışan işgören seçiminin vurgulanması, işin gerektirdiği davranış, tutum ve gerekli becerilerin vurgulanması, performansa dayalı ödüllendirme, takım çalışmasını desteklemek için çalışanların güçlendirilmesi sayılabilir. Davranışsal psikoloji perspektifinden hareketle araştırmacılar insan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik yönlerini gündeme getirerek insan kaynaklarının niçin rekabet avantajı sağlayabileceğini tartışmışlardır. Bunlar, Schuler and Jackon, 1987; Schuler and Mcmilan, 1984. Yine birçok araştırmacı insan kaynakları ile ilgili yedi uygulamanın (istihdam güvencesi, yeni personel alımında seçici olma, takım çalışması oluşturma ve kararlarda adem-i merkezileşme, performansa göre ücret, yoğun eğitim, statü

farklılıklarını ve engellerin azaltılması, bütün organizasyonda finansal ve performans bilgisinin ileri düzeyde paylaşımı) insan kaynakları yönetiminin taklit edilemezliğini güçlendirdiğinden rekabet avantajı sağladığını öne sürmüşlerdir ve niçin örgütsel performansı arttırdığını tartışmışlardır (Delery and Doty,1996; Huselid, 1995; Arthur, 1994; Osterman, 1994 ve Preffer,1998). Bu çalışmada ayrıca Jayaram, Droge Vickery'in, 1997, 1999 çalışmalarından da yararlanılmıştır.

4.4.2.3.Finansal Yönetim

Finansal yönetim işletmeninin gereksinim duyduğu fonların elde edilmesi ve bunların firma değerini maksimize edecek projelere yönlendirilmesi ile ilgili faaliyetlerin tümüdür. Firma değerini maksimize etme hisse senedi sahiplerinin servetini maksimize etme anlamına gelmektedir. Söz konusu amacı gerçekleştirmede nakit akışı, nakit akışlarının zamanlaması ve risk alma belirleyici rol oynamaktadır. Alınan risk ne kadar büyükse beklenen nakit akışı da o kadar büyük olacaktır. Şirketin firma değerini, dolayısıyla hisse senedi fiyatlarını etkileyen rekabet faktörleri sektöre yeni işletmelerin girme olasılığı, ikame ürünlerin pazara giriş olasılığı, alıcıların pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet düzeyidir (Moyer et al.,1995,s.4-11). Firma değerini etkileyen genel faktörler ise ekonomik çevre faktörleri, yönetimin kontrol edebileceği politika kararları, beklenen nakit akışlarının miktarı, zamanı ve risk düzeyidir. Faiz oranları, yatırımcı iyimserliği ve tahmini enflasyon oranı işletme yönetiminin yönetim politikası kararlarını etkileyecektir. Bu kararların finansal yönetimle ilgili olanları yatırım stratejileri, şirketin hukuki stratejisi, sermaye yapısı, işletme sermayesi yönetimi ve kar payı dağıtım politikalarıdır (Moyer et al.,1995,s.4-11).

İşletmenin finansal yönetimi işletmenin dış çevresine ve makro ekonomik faktörlere oldukça duyarlıdır. Ekonomik ve sosyal gelişmeler finansal yönetimin kararlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örneğin, faiz oranlarının yükselmesi işletmenin borç/özsermaye oranını düşürerek özsermaye ağırlıklı bir finanslama politikası izlemesini gerektirecektir. Finansal yönetimin gereksinim duyduğu bilgilerden en önemlileri başabaş analizi, rasyo analizi ve yatırım projelerinin

değerlendirilmesidir (Senn, 1982, s.285). İşletmenin diğer finansal bilgi gereksinimleri ise, uzun ve kısa vadeli kar planları, işletme ve bölüm bazında düzenlenmiş finansal tablolar, nakit akım bilgileri, departman bütçeleri, ürünlere göre maliyet muhasebesi verileri, dış çevre ile ilgili finansal, istatistiksel ve politik veriler vb (Dykeman, 1969, s.4-5).

Güçlü bir finansal performans küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik planlama sürecinin en önemli unsurlarındandır (Bracker and Pearson,1986). Finansal performans için yapılan resmi planlama işletmeleri cesaretlendirir ve muhasebe kayıtlarının daha objektif ölçeklerde yapılmasını sağlarken, planlama sürelerinin daha kısa tutulmasını ve kontrolünü sağlar (Robinson and Pierce, 1983; Barreyre, 1977, Diagman, 1986). Finansal yönetimle ilgili daha önce yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar genel itibariyle; Khan and Rocha (1982); Robinson and Pierce (1984); Welsch and White (1981), Chaganati (1983); Kochhar (1997); Bowlin (2003, 2002) yaptığı çalışmalardır. Araştırma ölçekleri bu çalışmalardan ve diğer literatürden oluşturulmuştur.

4.4.2.4.Bilgi Yönetimi Yetenekleri

Son yıllarda firma alanında bilgi yönetimi konusuna artan bir önem verilmeye başlanmıştır. Değişik düzeylerde, bilgi üretimi ve transferi ile ilgili değişik uygulamalar geniş bir şekilde analiz edilmiştir (Badaracco, 1991; Nonaka and Tokeuchi, 1995; Sanchez and Heene, 1997). Bilgi bir firmanın sahip olabileceği en önemli kaynaktır.Bu hem Ricardian hemde tekel rant görüşü açısından böyledir (Pensore, 1959; Winter, 1987).

Bilgi temelli firma yaklaşımına göre, bir firmanın ilk amacı bilginin oluşturulması ve uygulanmasıdır (Demsetz, 1991; Grant, 1996; Spender, 1996). Bierly and Chakrabarty (1996) organizasyonel performans farklılığını ortaya çıkaran, onların farklı bilgi tabanları ve bilgiyi geliştirme ve uygulama ile ilgili farklı kabiliyetlerdir. Bu nedenle örgütsel bilginin yönetimi, firmanın en üst düzey dinamik

kabiliyeti olarak düşünülebilir ve diğer tüm yetenek ve kabiliyetlerin temel belirleyicisidir (Lei, Hitt and Bettis, 1996).

Roberts'e göre (1998) bilgi temelli firma yaklaşımı, bilginin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan tek kaynak olduğunu ileri sürer ve firmanın dikkati ve karar vermesi bilgi ve bilgiden türetilen kabiliyetler üzerine yoğunlaştırılmalıdır (Leonard and Barton, 1995; Shariq, 1997). Bu nedenle bilgi yönetimi, örgütsel bilgi stratejileriyle aktif bir şekilde birleştirilmelidir. Chase'nin (1997) tespit ettiği gibi" organizasyonlar bilgi yaratımı, yönetimi ve transferinin önemini kabul etmekle birlikte, şimdiye kadar bu rekabetin ihtiyaç duyduğu bu bilgiyi örgütsel stratejilere yansıtmakta başarısız olmuşlardır." Genel anlamda iki önemli bilgi yönetimi metodu tanımlanabilir. Operasyonel bilgi yönetimi ve stratejik bilgi yönetimi (Tissen et al., 1998). Bir yanda operasyonel bilgi yönetiminin kaygısı, bilgini dağıtımı ve transferi için kullanılan sistem ile insanlar arasında bağlantı kurmaktır. Diğer yandan, stratejik bilgi yönetimi örgütsel bilgi ile 1) Bilgiyi besleyen örgütsel yapılar, 2) İşletme stratejisi 3) bilgi çalışanlarının geliştirilmesi arasındaki bağlantıları sağlayan süreçtir.

Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme sarmalı vasıtasıyla firmanın bilgisinin elde edilmesi ve bunun yeniliği beslemek amacıyla kullanılması sürecidir (Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995; Nonaka and Reinmaller, 2000; Ordonaz, 2000, 2001; Von Kroph and Grand, 1999; Wiig, 2000). Eğer organizasyonlar rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmak istiyorlarsa, bilgi yönetimi ile ilgili konular örgütsel bilgi stratejisine entegre edilmelidir. Bu değişkenin ölçeği olarak, bilgi edinimi literatürde daha önce gerçekleştirilen çalışmalardan olan Filius et al,.'in (2000) çalışmasından, bilgi yönetim araçlarına sahiplik ve kullanımı soruları ise Beijerse'ün (1999) çalışmasından seçilerek uyarlanmıştır.Ayrıca Keskin ve ark.(2002) çalışmalarından yararlanılmıştır.

4.4.3. Performans Boyutları

Firmaların performans ölçümleri ile ilgili olarak pek çok araştırmada iki yol izlenmektedir. İlki firmaların kendi performanslarını başka firmalarla karşılaştırması

şeklinde yapılan subjektif ölçekler kullanılmaktadır (Golden, 1992). İkincisi ise, firmanın performans boyutunu kesin ölçütlerini dikkate alan objektif ölçeklerin kullanılmasıdır (Cronin and Page, 1988). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki her iki ölçek arasında bir ilişki mevcuttur (Robinson and Pierce, 1988).

Jaworski ve Kohli (1993) yaptıkları çalışmalarında her iki ölçeği de kullanmışlar ve sadece subjektif ölçeklere verilen cevapların güvenilir olduğunu tespit etmişlerdir. Yine bu konuda çalışan Slater and Narver (1994) işletme performans değerlendirilmesinde subjektif yöntemden yararlanmıştır.

Bu araştırmada performans, yenilik performansı, nicel performans ve nitel performans şeklinde boyutlara ayrılmıştır. Yenilik performansı ile ilgili ölçek (An&Hii, 2001; Neel&Hii, 1998 ve Mecns&Oerlemans, 2001)' ın çalışmalarından diğerleri ise literatürde yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak subjektif ölçekler kullanılmıştır.

Özellikle en yaygın olarak kullanılan işletme performans ölçekleri olan, Çalışmada nicel performans ile ilgili olarak; (1) Satışların artışı veya gelir artışı (Ruakert, 1992), (2) Pazar payı artışı, (3) Ciro karlılığı, (4)Toplam varlık(ROA Aktiflerin getirisi),Narver and Slater(1994), (5) Özsermaye/Yatırım karlılığı kullanılmıştır. Nitel performans için ise; (1) Servis ve ürün kalitesindeki gelişmeler, (2)Yeni ürün geliştirme başarısı (Slater ve Narver, 1994), (3)Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış, (4) Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış, (5) Müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı, (6) Firmanın genel performansı (Jaworski and Kohli, 1993) kullanılmıştır.

4.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma verilerinin analiz edilmesinder SPSS 10.0 istatistik proğramı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde kullanılan metodlar ve araştırma sonuçları sıralaması şöyledir. Araştırma yapılan işletmelerin ve deneklerle ilgili frekans dökümleri, Faktör analizi değerleri ve güvenirlik testleri değerleri (alfa katsayısı), bütün değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma değerleri,

değişkenler ile aralarındaki ilişkilerin yönünü ortaya koyan korelasyon analizleri ve tablosu. Sektörel farklılığın belirlenmesi amacıyla yapılan duncan analizi sonuçları tablosu. Araştırma hipotezleri ve bunlara ait regrasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi. Araştırma analizleri aşağıda açıklanmıştır.

4.5.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Örneklem özelliklerine ait frekans tabloları aşağıda görülmektedir. Tablo 4.1.'de araştırmaya katılan firmalarda anketi cevaplayanların büyük bir çoğunluğunu (%52) firma sahipleri oluşturmaktadır. Bunu sırayla muhasebe,finans, insan kaynakları, üretim izlemektedir(%48). Bu sonuçlara göre ankete cevap veren kişiler işletmelerin temel stratejilerinin oluşturulmasında ve performans değerlemesinde söz sahibi konumundadırlar. Dolayısıyla araştırma verileri doğru kişilerden sağlanmıştır.

Tablo 4.1. Ankete Katılan Firmaların Sahip ve Yöneticilerinin Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımı

Çalışılan Bölüm	Frekans	Yüzde
Üretim(Satınalma,İmalat,Kalite kontrol,Ar-ge)	42	19,0
Muhasebe-Finans,İnsan Kaynakları	55	24,9
Satış-Pazarlama	9	4,1
Hepsi	115	52,0
Toplam	221	100,0

Tablo 4.1'de ankete katılan firmaların sahip ve yöneticilerinin çalıştıkları bölüme göre yapılan dağılımları görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan firma yöneticilerinin % 52'si hepsini işaretlemişlerdir. Bunun anlamı ise, ankete katılan firma yöneticilerinin büyük çoğunluğu işletme sahibidir. Diğerleri ise, %24 ile muhasebe, finans ve insan kaynakları yöneticisi, %19'u üretim yöneticisi, %4,1'i ise satış ve pazarlama yöneticisidir.

Tablo 4.2.Ankete Katılan Firmaların ISO Kalite Belgesinin Sahipliğine Göre Dağılımı

İSO Kalite Belgesi	Frekans	Yüzde
Var	57	25,8
Yok	136	61,5
Başvuruldu	28	12,7
Toplam	221	100,0

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi ankete katılan firmaların %61,5 'inin İSO kalite belgesi bulunmamaktadır. Firmaların %25,8'inin İSO kalite belgesi var iken, % 12,7'si ise İSO kalite belgesini almak için başvurularını yapmışlardır.

Tablo 4.3. Ankete Katılan Firmaların Organizasyon Şemasının Varlığına Göre Dağılımı

Organizasyon Şeması	Frekans	Yüzde
Var	151	68,3
Yok	70	31,7
Toplam	221	100,0

Tablo 4.3.'de ankete katılan firmaların organizasyon şemasının olup olmadığının dağılımı görülmektedir.

Bu tabloya göre ankete katılan firmaların %68,3 'ünün organizasyon şeması vardır. İşletmelerin %31,7'sinde ise organizasyon şeması bulunmamaktadır.

Tablo 4.4. Ankete Katılan Firmaların Ar-Ge Departmanının Varlığına Göre Dağılımı

Ar-Ge Departmanı	Frekans	Yüzde
Var	66	29,9
Yok	155	70,1
Toplam	221	100,0

Tablo 4.4.'de ankete katılan firmaların Ar-ge departmanının varlığına göre dağılımları görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan firmaların %70,1'inin ar-ge departmanı yoktur. Firmaların %29,9'unda ise ar-ge departmanı vardır.

Tablo 4.5.Ankete Katılan Firmaların Hukuki Yapısına Göre Dağılımı

Ar-Ge Harcamaları	Frekans	Yüzde
Limited Şirket	89	40,3
Anonim Şirket	110	49,8
Kollektif Şirket	12	5,4
Adi Ortaklık	9	4,1
Holding	1	,5
Toplam	221	100,0

Tablo 4.5'de ankete katılan firmaların hukuki yapısına göre dağılımı görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan firmaların % 49,8'i anonim şirket, % 40,3'ü limited şirket, yaklaşık %10'u ise diğer hukuki bir yapısı vardır.

Bu durumda bölgedeki işletmelerin hukuki yapılanmasının şirketleşme yönünde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.6. Ankete Katılan Firmaların Sahip ve Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	8	3,6
Erkek	213	96,4
Toplam	221	100,0

Tablo 4.6'da ankete katılan firmaların sahip ve yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımı görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan firma sahip ve yöneticilerinin % 96,4'ü erkek, % 3.6'sı kadındır.

Bu durum ankete katılan firmalarda ve bölge işletmelerinde erkek sahip ve yönetici hakimiyeti gözlenmektedir.

Tablo 4.7. Ankete Katılan Firmaların Sahip ve Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlk veya Ortaokul	14	6,3
Lise	70	31,7
Yüksekokul	59	26,7
Lisans	76	34,4
Yüksek Lis./Doktora	2	,9
Toplam	221	100,0

Tablo 4.7'de ankete katılan firmaların sahip ve yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre dağılımı görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan firma sahip ve yöneticilerinin %62'si üniversite mezunudur.

Bu durum ise işletmelerin faaliyetlerinde bir etkinlik sağlaması ve daha bilinçli hareket edilmesi açısından olumlu olarak yorumlanabilir.

Tablo 4.8.Ankete Katılan Firmaların Ar-Ge Harcamalarına Göre Dağılımı

Ar-Ge Harcamaları	Frekans	Yüzde
Hiç	80	36,2
%1	51	23,1
%2-3	53	24,0
%4-5	18	8,1
%6-10	15	6,8
%10'dan fazla	4	1,8
Toplam	221	100,0

Tablo 4.8'de ankete katılan firmaların ar-ge harcamalarına göre dağılımları görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan firmaların %36'sı hiç ar-ge harcaması yapmamaktadır. Fakat genel olarak firmaların %64'ü ise küçük oranlarda da olsa ar-ge harcaması yapmaktadırlar.

Tablo 4.9. Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
1 – 50	161	72,9
51-250	54	24,4
251-+	6	2,7
Toplam	221	100,0

Tablo 4.9'da ankete katılan firmaların çalışan sayısına göre dağılımları görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı 1-50 kişi arasında olanlar %72,9 bunlar küçük işletme kapsamındadır. 51-250 kişi arasında çalışana sahip olan işletmeler %24,4'dür ve bunlar orta ölçekli işletme kapsamındadır. 251'den fazla çalışana sahip olan işletmelerin oranı %2,7'dir ve bunlarda büyük işletmedir. Bu ise araştırmanın önemli bir kısmının küçük ve orta ölçekli işletmelerle yapıldığını göstermektedir.

Tablo 4.10. Ankete Katılan Firmaların Faaliyet Süresine Göre Dağılımı

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde
0 – 5	44	19,9
6 – 10	61	27,6
11 - 15	47	21,3
16 - 20	26	11,8
21 - +	43	19,5
Toplam	221	100,0

Tablo4.10'da ankete katılan firmaların faaliyet sürelerine göre dağılımları görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi faaliyet süresi 0 ile 5 yıl arasındaki işletmelerin oranı %19,9, 6 ile 10 yıl arasıdakiler %27,6, 11 ile 15 yıl arasında olanlar 21,3, 16 ile 20 yıl arasıda faaliyette olanlar %11,8 ve faaliyeti 21 yıldan fazla olanlar ise %19,5' dir.

Bu oranlara göre her yaş grubunda işletme bulunmaktadır. Fakat genel olarak bu işletmelerin bulunduğu sektörlerde belirli bir tecrübeye sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.11. Ankete Katılan Firmaların Sahip ve Yöneticilerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Yaş Düzeyi	Frekans	Yüzde
18 – 30	49	22,2
31 – 45	115	52,0
46 – 60	53	24,0
60 - +	4	1,8
Toplam	221	100,0

Tablo 4.11'de ankete katılan firmaların sahip ve yöneticilerinin yaş durumlarına göre dağılımı görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan firma sahip ve yöneticilerinin 18-30 yaş arasında olanlar %22,2, 31-45 yaş arasında olanların oranı %52, 46-60 yaş arasında olanlar %24, yaşı 60 ve üzerinde olanların oranı ise %1,8'dir.

Bu durumla ilgili olarak, araştırmaya katılan işletmelerin sahip ve yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun 31-45 yaş arasında ve genç olduğu söylenebilir.

4.5.2. Faktör Analizleri Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Tüm değişkenlerin ilgili faktörlere yüklenip yüklenmediklerini test etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ilgili literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlar; Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır ve faktör ağırlıkları faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür (Kurtuluş, 1996,s.481).

Yine başka bir tanımda; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir (Tatlıdil,1996,s.167) şeklinde tanımlanmaktadır. Araştırma değişkenlerine ait faktör analizleri tatmin edicidir. Ancak üretim yeteneği değişkeninden kalite faktörüne ait 2 soru (hatalı ürün ve parça sayısını ve ürünlerin

iade sayısını düşüren yetenekler) maliyet faktörüne ait 3 soru (ürün birim , ürün stok ve hammadde maliyetlerinin düşürülmesi), insan kaynakları değişkeninden eğitim faktörüne ait iki soru (Firmamız çalışanları yeteneklerini eğitmenin ve yükseltmenin çok önemli olduğuna inanır, çalışanlarımıza genel bir yetenekten ziyade derin bir yetenek kazanmaları), bilgi yönetimi değişkeninden bilgi edinme faktörüne ait bir soru (bilgiyi örgüt fonksiyonları arasında paylaştırma konusunda işletmemiz yeteneklidir) yüklenmesi gereken faktörlere yüklenmediği için çıkarılmıştır.

4.5.2.1 Üretim Yeteneği Değişkeni İçin Faktör Analizi

Üretim değişkeni ile ilgili olarak 23 soru sorulmuş ve yapılan faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 4 yüklenmiştir. Üretim değişkenine ait faktör yükleri tablo4-1'de görüldüğü üzere oldukça tatminkar seviyede çıkmıştır ve 6 değişkenin açıkladığı toplam varyans %58,847 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.12.Üretim Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Kalite	Maliyet	Esneklik	Teslimat Hızı
Ürün kalitesini rakiplere göre arttırma yeteneği	,732			
Müşteri şikayetleriyle sürekli ilgilenmek güçlü kalite ilkelerimizdendir	,767			
Ürün kalitesini sürekli iyileştirmek için gerekli yetenekler	,773			
Kapasite kullanım oranını gerektiğinde arttırabilme yeteneği		,613		
Düşük işçilik maliyetleri rekabette kullanılan güçlü yöndür		,708		
Düşük genel gider maliyetleri rekabette kullanılan güçlü yöndür		,810		
Atölyedeki işlerin makinelere dağılımını değiştire-bilme yeteneği			,706	
Farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretme yetenekleri-miz vardır			,682	
Pazara yeni ürün sunma sıklığını arttırılabilen yeteneklere sahiplik			,614	
Ürünlerde benzer parçalar kullanma ve bunları artırma yeteneği			,629	
Set-up(kurma)süresinin azaltılabilmesi için gerekli güçlü yöntemler			,527	
Atölyedeki işlerin öncelik sırasının değişimini ger-çekleştirilmesini sağlayabilme yeteneği			,636	
Özel siparişler üretebilme yeteneği ve bunları art-tırabilme gücü			,596	
Firma olarak teslimatı istenilen zamanda yapabilmekteyiz				,859
Teslimatı söz verildiği şekilde yerine getirebilme yeteneği				,833
Teslimat hızını gerektiğinde artırma yeteneği				,729
Ürünün nihai tüketiciye dağıtımı ve ulaştırılmasında engelleri azaltan yeteneği				,619

Açıklana Varyans: 58,847 Çıkartım Yöntemi:Temel Bileşenler Analizi
Rotasyon Yöntemi: Equmax Rotasyon

4.5.2.2. Pazarlama Yeteneği Değişkeni İçin Faktör Analizi

Pazarlama yeteneği değişkeni ile ilgili olarak 17 soru sorulmuş ve yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri beklendiği gibi; pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi olmak üzere beş faktöre iki iterasyon sonucunda yüklenmiştir. Pazarlama yeteneğine ait faktör yükleri oldukça tatminkar seviyede çıkmıştır ve 5 değişkenin açıkladığı toplam varyans %71,799 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.13.Pazarlama Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Pazarlama Araş.	Fiyat	Dağıtım	Tutundu	Pazarlama Yönetimi
Pazarlama araştırması yeteneklerimiz yeni müşteri bulmamız için yardım eder	,756				
Rakiplerimizden daha etkili pazarlama araştırma bilgisine sahibiz	,853				
Pazarlama araştırma uzmanlığımız Pazarlama proğramlarının geliştirilmesinde güçlü bir destek sağlar	,830				
Firmamızın fiyat yaklaşımı rakiplerinkinden daha etkilidir		,783			
Firmamızın fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir		,814			
Rakiplerimizin fiyat taktiklerini onların bizimkini bilmesinden daha iyi biliyoruz		,487			
Dağıtıcılarımızla rakiplerimizden daha iyi ilişkiler kurarız			,727		
Dağıtıcı ve parekendecilerle rakiplerden daha açık çalışırız			,798		
Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir			,767		
Dağıtım proğramımız pazarlama proğramımızın başarısı için hayati bir önem taşır			,715		
Satış promosyonlarımız (Kuponlar,deneme kullanımları) rakiplerimizden daha etkilidir				,824	
Reklam proğramımız rakiplerden daha etkilidir				,859	
Reklam, tanıtım proğramımızın hayati bir parçasıdır				,789	
Pazarlama proğramlarımızı rakiplerimizden daha iyi yönetiriz					,707
Pazarlama yönetim yeteneklerimiz firmamıza rekabet avantajı sağlar					,827
Değişik departman ve grupları koordine etme yeteneğimiz pazar şartlarına rakiplerimizden daha hızlı cevap vermede yardımcı olur					,572

Açıklana Varyans: 71,799 Çıkartım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi
Rotasyon Yöntemi: Varimax Rotasyon

4.5.2.3 Teknolojik Yetenek Değişkeni İçin Faktör Analizi

Teknolojik yetenek değişkeni ile ilgili olarak 8 soru sorulmuş ve yapılan faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin tek olması beklenirken, teknolojik değerleme ve uzmanlık değişkeni kendi içerisinde 2 faktöre (Teknolojik seviye ve yeni teknoloji) yüklenerek toplam 2 faktör oluşturmuştur. Teknoloji değişkenine ait faktör yükleri tablo4-4'de görüldüğü üzere oldukça tatminkar seviyede çıkmıştır ve 2 değişkenin açıkladığı toplam varyans %69,348 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.14.Teknolojik Yetenekler Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Teknolojik seviye ve Yeni Teknoloji	Teknolojik Üstünlükve İşbirliği
Teknoloji seviyemiz rakiplerimizden çok daha yüksektir	,917	
Yeni teknoloji kazanma konusunda rakiplerimiz-den çok daha hızlı hareket ederiz	,903	
Ürün ve üretim süreçlerinde kullandığımız know-how'ın taklidi zor ve karmaşıklığı yüksektir		,748
İşletmemizin araştırma ve geliştirme projelerini planlama ve kontrol düzeyi yüksektir		,706
İşletmemizin kendi patentini oluşturabilecek güçlü bir teknik alt yapısı ve yeteneği vardır		,826
Sektörde ürünlerin ve süreçlerin geliştirmesi bizim teknolojik işbirliğimizle gerçekleşebilir		,719
Teknolojik işbirliği için firmamız çok iyi bir know-how (teknik bilgi)'a sahiptir		,712
Başarılı yenilikler için gerekli bilgi firmamızla teknolojik işbirliği ile elde edilebilir		,758

Açıklana Varyans: 69,348
Çıkartım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi
Rotasyon Yöntemi : Equmax Rotasyon

4.5.2.4 İnsan Kaynakları Yetenek Değişkeni İçin Faktör Analizi

İnsan kaynakları yeteneği değişkeni ile ilgili olarak 17 soru sorulmuş ve yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri beklendiği gibi; seçim, eğitim, stratejik iletişim, ödüllendirme olmak üzere dört faktöre iki iterasyon sonucunda yüklenmiştir. İnsan kaynakları yeteneğine ait faktör yükleri oldukça tatminkar seviyede çıkmıştır ve 4 değişkenin açıkladığı toplam varyans %69,439 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.15.İnsan Kaynakları Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Seçim	Eğitim	Stratejik İletişim	Ödüllendirme
İşgücü seçiminde takım halinde çalışabilme tutum ve arzusunu bir kriter olarak kullanırız	,838			
Problem çözebilme yeteneği işgücü seçiminde çok güçlü kriterlerimizdendir	,862			
Seçtiğimiz işgücünün üretim süreçlerinin geliştirilmesi için yeni fikirlerinin bulunması gerekir	,661			
Çalışanlara sürekli olarak işyerinde yeteneklerini geliştirme eğitimi verilir		,656		
.İşletmemiz çalışanlarının sahip olduğu yetenekler endüstri ortalamasının üzerindedir		,776		
Çalışanlarımıza çok yönlü görevleri yerine getirebilecek şekilde eğitim verilir		,801		
.İşletmemizde uzun süre çalışabilmek için iş ve görevleri daha fazla öğrenmeyi gerektirir		,502		
.İşletmemizde meydana gelebilecek boşlukları doldurabilmek için çalışanlarımıza çapraz eğitim verilir		,490		
İşletmemizde amaçlar hedefler ve stratejiler çalışanlara aktarılır			,814	
İşletmemizin rekabet planı ve uzun zamanlı rekabet stratejisi çalışanlara anlatılır			,827	
Çalışanların fikir ve görüşlerini tartışmalarını sağlayıcı grup çalışmaları yöneticilerce teşvik edilir			,586	
Ödüllendirme sistemimiz amaçlarımıza ulaşmayı sağlayacak şekilde çalışanları cesaretlendirir				,813
Ödüllendirme sistemimiz amaçlara ulaşmada etkili ve rakiplerimizden üstündür				,841
Çalışanlarımız ödüllendirme sistemimi takdir etmektedirler				,858
Çalışanlarımızla örgüt amaçları arasında güçlü bir uyum vardır				,529

Açıklana Varyans: 69,439 Çıktarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Yöntemi: Varimax Rotasyon

4.5.2.5.Finansal Yönetim Yeteneği Değişkeni İçin Faktör Analizi

Finansal yönetim yeteneği değişkeni ile ilgili olarak 8 soru sorulmuş ve yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri beklendiği gibi; tek faktöre yüklenmiştir. Finansal yönetim yeteneğine ait faktör yükleri oldukça tatminkar seviyede çıkmıştır ve değişkenin açıkladığı toplam varyans %57,915 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.16.Finans Yönetimi Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Finans Yönetimi
Nakit akımlarını düzenli olarak sağlama ve kontrol etmede teknik olarak yetenekliyiz	,773
Muhasebe ve finansman kayıtlarımızın karar alma ve yararlanabilme etkinliği yüksektir	,703
Borçlanma konusunda sahip olduğumuz kredibilite düzeyi yüksektir	,750
Finansal planlama ve bütçeleme tekniklerinin kullanılması konusunda başarı düzeyimiz yüksektir	,737
Finansman maliyetlerini düşürebilmek için gerekli teknikleri kullanma yeteneğine sahibiz	,709
Firmamızın faaliyetlerini gerçekleştirebilecek güçlü bir sermaye yapımız vardır	,764
Firmamızın güçlü bir finansal yönetim mekanizması vardır	,820
Firmamız içsermaye (otofinansman) üretebilme konusunda yeteneklidir	,823

Açıklana Varyans: 57,915 Çıktarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

4.5.2.6.Bilgi Yönetim Yeteneği Değişkeni İçin Faktör Analizi

Bilgi yönetim yeteneği değişkeni ile ilgili olarak 10 soru sorulmuş ve yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri beklendiği gibi; iki faktöre yüklenmiştir. Bilgi yönetim yeteneğine ait faktör yükleri oldukça tatminkar seviyede çıkmıştır ve değişkenin açıkladığı toplam varyans %63,870 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.17.Bilgi Yönetimi Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Bilgi edinme	Bilgi araçlarına sahiplik
Müşterilerimizin ihtiyaç ve isteklerine ilişkin bilgiler işlet-memizde aktif olarak toplanmaktadır	,564	
İşletmemiz elemanlarının mesleki birlik ve kurumlarla sürekli ve güçlü bir iletişimi vardır	,617	
Önemli konularda sahip olamadığımız bilgiyi çeşitli şekillerde satın alabilecek gücümüz vardır	,751	
İşletmemizde,ihtiyaç duyulan, eksikliği hissedilen bilgiye sahip olan yeni elaman istihdam edilmektedir	,784	
Gelecekte oluşabilecek fırsat ve imkanları ortaya çıkarmak amacıyla işletmemiz üniversite vb kurumlarla birlikte güçlü ilişkiler geliştirmektedir	,724	
Çalışanlarımız,gelişmelerle ilgili olarak bilgilendirme,yetiştir-me proğramları ve seminerleri düzenli olarak takip et-mektedirler	,543	
Mevcut ve ihtiyaç duyulan bilgi arasındaki farkı belirlemek amacıyla özel olarak oluşturulmuş araçlar işletmemizde güçlü düzeydedir		,672
İşletmemizde belirlenen bilgi eksikliğine dayalı olarak tasarla-nan ve bilgiyi geliştirecek veya satın alınmasını sağlayabilecek araçlar güçlü düzeydedir		,775
İşlememizde oluşturulan veya satın alınan bilginin çalışanlar arasında paylaştırılmasını sağlayan güçlü araçlarımız vardır		,839
Bilginin kullanım,takip ve değerlendirmesini sağlayan araçlar işletmemizde güçlü düzeydedir		,826
Bilgiyi oluşturulma,satın alma,paylaşma,kullanma takip ve değerleme araçları arasındaki güçlü bir uyum vardır		,858

Açıklana Varyans: 63,870 Çıktarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Yöntemi: Varimax Rotasyon

4.5.2.7.İşletme Performans Boyutları Değişkenleri İçin Faktör Analizi

Tablo 4.18.Yenilik Performansı Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Yenilik Performansı
Yeni ürünleri rakiplerinden daha önce pazara sunmayı başarmıştır	,727
Firmanın şu anda pazara sunduğu ürünlerin çoğu son üç yılda üretmeye başladığı ürünlerdir	,602
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair proje ve fikirler sayıca çoktur	,851
Geliştirdiği iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca çoktur	,770
Yeni ürün geliştirme başarısı	,760

Açıklana Varyans: 55,701 Çıkartım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 4.19. Niceliksel Performans Değişkeni İçin Faktör Analizi

	Nicel Performans
Satışların artışı veya gelir artışı	,863
Pazar payı artışı	,872
Ciro karlılığı(Ürün başına karlılık)(Kar/Toplam satışlar)	,873
Toplam varlık(Aktif) karlılığı	,903
Özsermaye /yatırım karlılığı(Kar/Özsermaye)	,870

Açıklana Varyans : 76,767
Çıktarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Tablo 4.20. Niteliksel Performans Değişkeni İçin Faktör Analizi

	Nitel Performans
Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış	,902
Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış	,901
Müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı	,799

Açıklana Varyans: 75,513 Çıkartım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

4.5.3. Güvenirlik Analizi ve Sonuçları

Araştırmaya ait tüm değişkenlerin güvenirlik analizi(alpha) değerleri Tablo 4.21'de verilmiştir. Değişkenlerden maliyet ölçeğine ait alfa değeri 0,6150 ve fiyat ölçeğine ait alfa değeri 0,6679 olarak gerçekleşmiştir. Bu değişkenlerin güvenirliği diğerlerine göre daha düşüktür fakat literatürde dikkate alınması gereken en düşük alfa değeri olarak 0,60 belirtilmektedir (Bagozzi and Yi, 1988).

Alfa katsayısı(Cronbach's alpha), ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşur. Bu katsayı 0-1 arasında değişir ve 0.60 ve altındaki değerler tatmin edici olmayan iç tutarlılık güvenirliğidir (Malhotra,1993,s.308).

Bu nedenle maliyet ve fiyat değişkenlerine ait alfa değerleri kabul edilebilir sınırdadırlar. Diğer değişkenlere ait olan alfa değerleri genel kabul gören 0,70 sınır değerinin üzerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 4.21.Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı
Kalite	3	75,88
Maliyet	3	61,50
Esneklik	7	80,09
Teslimat Hızı	4	80,17
Pazar Araştırması	3	87,54
Fiyat	3	66,79
Dağıtım	4	82,32
Tutundurma	3	80,58
Pazarlama Yönetimi	3	78,21
Teknolojik Seviye ve Yeni Teknoloji	2	89,01
Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği	6	87,47
Seçim	3	81,90
Eğitim	5	79,79
Stratejik İletişim	4	85,33
Ödüllendirme	4	85,33
Finansal Yönetim	8	89,55
Bilgi Edinme	5	82,48
Bilgi Üretim Araçlarına Sahiplik	5	90,95
Yenilik Performansı	5	79,00
Niceliksel Performans	5	92,00
Niteliksel Performans	3	84,00

4.5.4. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmada kullandığımız tüm değişkenlere ait korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.22'de gösterilmiştir. Korelasyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki teorik modelde belirtilen ilişkiler değerlendirilmiştir. Tablo 4.22'e göre bağımlı değişkenler olan yenilik, nicel ve nitel performans ile temel ve destek fonksiyonel yetenekler arasında 0,01 ve 0,05 düzeyinde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca modele ilişkin güvenirlik değerleri, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi alfa değerleri genellikle yeterli düzeydedir.

Tablo 22.Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart S.	Yenper	Nicelper	Nitelper	Kalite	Maliyet	Esneklik	Teshızı	Pazaraş	Fiyat	Dağıtım	Tutund	Pazyönet	Teknol1	Teknol2	Seçim	Eğitim1	Striletş	Ödüllend	Finyön	Bilgiedn	Bilgiarç
Yenper	3,4271	,7659	79,00[a]																				
Nicelper	3,0842	,8392	,484**	92,00[a]																			
Nitelper	3,7225	,6981	,423**	,512**	84,00[a]																		
Kalite	4,2489	,5658	,245**	,332**	,373**	75,88[a]																	
Maliyet	3,4947	,8038	,025	,223**	,111	,290**	61,50[a]																
Esneklik	3,7628	,6989	,492**	,397**	,276**	,396**	,272**	80,09[a]															
Teshızı	4,2862	,5905	,065	,226**	,293**	,439**	,185**	,332**	80,17[a]														
Pazarş	3,6908	,7807	,448**	,245**	,366**	,391**	,210**	,343**	,352**	87,54[a]													
Fiyat	3,7195	,6702	,388**	,241**	,261**	,222**	,293**	,381**	,143*	,363**	66,79[a]												
Dağıtım	3,9955	,6462	,367**	,205**	,284**	,268**	,112	,250**	,308**	,506**	,399**	82,32[a]											
Tutundur	2,9502	1,0299	,281**	,244**	,149*	,174**	,070	,229**	,222**	,344**	,095	,329**	80,58[a]										
Pazyönet	3,6727	,7212	,440**	,369**	,381**	,329**	,188**	,399**	,294**	,593**	,444**	,519**	,330**	78,21[a]									
Teknol1	3,7081	1,0010	,268**	,284**	,380**	,479**	,059	,293**	,353**	,318**	,151*	,305**	,200**	,440**	89,01[a]								
Teknol2	3,4947	,7995	,336**	,255**	,314**	,340**	-,014	,270**	,325**	,337**	,275**	,327**	,355**	,362**	,530**	87,47[a]							
Seçim	4,0513	,6624	,403**	,283**	,419**	,416**	,127	,374**	,355**	,420**	,184**	,265**	,233**	,373**	,423**	,426**	81,90[a]						
Eğitim1	3,8262	,6361	,452**	,358**	,427**	,428**	,088	,499**	,315**	,387**	,255**	,277**	,225**	,362**	,356**	,386**	,551**	79,79[a]					
Striletş	3,7813	,7412	,457**	,301**	,395**	,331**	,209**	,451**	,302**	,495**	,334**	,308**	,192**	,399**	,200**	,327**	,517**	,519**	85,33[a]				
Ödüllend	3,5577	,7017	,372**	,277**	,402**	,327**	,220**	,350**	,313**	,463**	,385**	,270**	,200**	,347**	,244**	,250**	,439**	,508**	,558**	85,33[a]			
Finyön	3,9061	,6658	,394**	,389**	,458**	,357**	,060	,408**	,346**	,441**	,331**	,351**	,238**	,470**	,442**	,382**	,512**	,493**	,383**	,360**	89,55[a]		
Bilgiedn	3,5950	,6615	,457**	,426**	,494**	,347**	,134*	,351**	,280**	,403**	,355**	,283**	,149**	,447**	,309**	,410**	,524**	,579**	,510**	,525**	,534**	82,48[a]	
Bilgiarç	3,5005	,7039	,383**	,387**	,418**	,393**	,207**	,445**	,286**	,431**	,395**	,329**	,206**	,503**	,393**	,394**	,491**	,582**	,494**	,488**	,553**	,696**	90,95[a]

** 0.01 Seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

* 0.05 Seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

a Değişkenlerin güvenirlik katsayısı (Cronbach's alpha)

4.5.5. Değişkenlerin Sektörel Olarak Değerlendirilmesi ve Duncan Testi Uygulaması

Tablo 4.23 Değişkenlerin Ortalamalarının Sektörlere Göre Kıyaslanması

Değişkenler	Sektörler												Fark	
	Taş ve Toprak Sanayi		Gıda Sanayi		Metal-Makina Sanayi		Tekstil Sanayi		Diğer Sanayi		Toplam			
	Ort.	St. Sap.	Ort.	St. Sap.	Ort.	St. Sap.	Ort.	St. Sap.	Ort.	St. Sap.	Ort.	St. Sap.	F	P
Kalite	4,3095	,4443	4,2701	,4435	4,3730	,4368	4,0606	,7142	4,1354	,8376	4,2489	,5658	1,955	,102
Maliyet	3,5179	,8163	3,5179	,7036	3,5179	,7982	3,5179	,8163	3,5179	,8163	3,5179	,8163	1,147	,336
Esneklik	3,5051	,6772	3,5517	,7571	4,0986	,5719	3,9437	,5138	3,96871	,6776	3,7628	,6989	7,744	,000
Teslimat Hızı	4,2634	,5486	4,4397	,4737	4,2381	,5946	4,1212	,7319	4,283	,6561	4,2862	,5905	1,737	,143
Pazar Araşt.	3,7857	,7033	3,6954	,6646	3,6508	,9654	3,7857	,7033	3,7857	,7033	3,7857	,7033	,345	,847
Fiyat	3,7262	,7081	3,5690	,6696	3,8175	,6675	3,8687	,5830	3,6979	,6739	3,7195	,6702	1,384	,241
Dağıtım	4,0848	,4377	4,0862	,5841	3,9226	,7779	3,8864	,7345	3,8828	,7593	3,9955	,6462	1,169	,325
Tutundurma	2,8333	1,0617	2,9598	1,0127	2,9921	1,1080	2,9495	,9284	3,0933	1,0404	2,9502	1,0299	,329	,859
Pazarlama Y.	3,7321	,6710	3,6379	,7448	3,6349	,8643	3,7273	,4747	3,6250	,7976	3,6727	,7212	,237	,918
Teknoloji1	3,7768	,9766	3,8621	,9858	3,9405	,8917	3,3939	1,0213	3,3281	1,0596	3,7081	1,0010	3,050	0,18
Teknoloji2	3,4494	,8071	3,5000	,7577	3,7976	,6371	3,2727	,9212	3,3958	,8496	3,4947	,7995	2,369	,054
Seçim	4,0060	,7177	4,0115	,6695	4,0873	,5463	4,0707	,6860	4,1354	,6923	4,0513	,6624	,281	,890
Eğitim	3,7679	,7373	3,6207	,5616	4,0571	,5023	3,9152	,5896	3,9063	,6796	3,8262	,6361	3,451	,009
Stratejik İlt§.	3,7976	,8057	3,6782	,7008	3,8968	,7269	3,8586	,6510	3,7083	,8110	3,7813	,7412	,706	,589
Ödüllendirme	3,5804	,7184	3,4828	,6175	3,6488	,7243	3,5606	,7154	3,5313	,7950	3,5577	,7017	,364	,834
Finansal Yön	3,8683	,7279	3,9440	,5547	3,9107	,6194	3,8674	,6002	3,9375	,8678	3,9061	,6658	,136	,969
Bilgi Edinme	3,5417	,7408	3,4684	,6025	3,7183	,5503	3,6414	,7134	3,7083	,6839	3,5950	,6615	1,268	,284
Bilgi Araçları	3,3750	,8234	3,4448	,6446	3,7095	,5556	3,4545	,6601	3,5938	,7662	3,5005	,7039	1,657	,161
Yenilik Perf.	3,3179	,7971	3,2345	,7362	3,5524	,8321	3,7515	,4718	3,4688	,8169	3,4271	,7659	3,101	,017
Nicel Perf.	2,8393	,8094	3,0034	,7298	3,4762	,7364	3,0667	,7427	3,1625	1,1112	3,0842	,8392	3,884	,005
Nitel Perf.	3,8393	,5996	3,6782	,6305	3,8095	,5987	3,5152	,9431	3,6979	,7822	3,7225	,6981	1,360	,249

Sektörlere göre ortalamaları anlamlı ölçüde farklı olmayan değişkenler şunlardır:

Nitel Performans, Maliyet ,Pazar Araştırması, Fiyat , Dağıtım, Tutundurma, Pazarlama Yönetimi, Seçim, Stratejik İletişim, Ödüllendirme, Finansal Yönetim, Bilgi Edinme, Bilgi Araçlarına, Sahiplik

Sektörlere göre ortalamaları anlamlı ölçüde farklı olan değişkenler şunlardır:

Yenilik Performansı, Nicel Performans, Kalite, Teslimat Hızı, Esneklik, Teknoloji1, Teknoloji2, Eğitim

Bu sektörel farklar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 4.24 Yenilik Performansının Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları

Sektörler	Cevap Sayısı	Alpha=0.05	
		Ortalama	
		1.Grup	2.Grup
Gıda Sanayi	58	3,23	
Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi	56	3,31	
Diğer Sanayi	32	3,47	3,47
Metal-Makina Sanayi	42	3,55	3,55
Tekstil Sanayi	33		3,75
Toplam	221		

Duncan testi sonuçlarına göre; Yenilik performansı ortalamaları arasında sektörlere göre fark bulunmaktadır. En yüksek ortalamanın olduğu sektör tekstil($\overline{X}$=3,75) sanayii olduğu söylenebilir. Yenilik performansı gıda sanayiinde($\overline{X}$=3,23) ile diğer sektörlerden daha düşük düzeydedir.

Bu sonuçlara göre tekstil sektörünün özelliği gereği(moda vb.) dış etkenlerden daha çabuk etkilenmesi nedeniyle yenilik konusunda daha duyarlı olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.25. Nicel Performansın Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları

Sektörler	Cevap Sayısı	Alpha=0.05	
		Ortalama	
		1.Grup	2.Grup
Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi	56	2,84	
Gıda Sanayi	58	3,00	
Tekstil Sanayi	33	3,07	
Diğer Sanayi	32	3,16	3,16
Metal-Makina Sanayi	42		3,48
Toplam	221	179	42

Duncan analizi sonuçlarına göre; Nicel performansın en yüksek olduğu sektör ($\overline{X}$=3,48) ile metal ve makine sanayii olduğu görülmektedir.

Taşa ve toprağa dayalı sanayii ise nicel performansın en düşük olduğu ($\overline{X}$=2,84) sektör olduğu söylenebilir.

Tablo 4.26 Kalite Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları

Sektörler	Cevap Sayısı	Alpha=0.05	
		Ortalama	
		1.Grup	2.Grup
Tekstil Sanayi	33	4,06	
Diğer Sanayi	32	4,13	4,13
Gıda Sanayi	58	4,27	4,27
Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi	56	4,31	4,31
Metal-Makina Sanayi	42		4,37
Toplam	221		

Bu sonuçlara göre; Kalite değişkeninin bütün sektörler açısından farklılık gösterdiği söylenebilir. Ancak tablo 4.26 da görüldüğü gibi istatistiksel olarak (0,05 düzeyinde) anlamlı görülmemektedir.

Tablo 4.27 Teslimat Hızı Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları

Sektörler	Cevap Sayısı	Alpha=0.05	
		Ortalama	
		1.Grup	2.Grup
Tekstil Sanayi	33	4,12	
Metal-Makina Sanayi	42	4,24	4,24
Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi	56	4,26	4,26
Diğer Sanayi	32	4,28	4,28
Gıda Sanayi	58		4,44
Toplam	221		

Teslimat hızı değişkeninin sektörel farklılığına ilişkin duncan testi sonuçlarına göre; Teslimat hızı yeteneği değişkeninin bütün sektörler açısından farklılık gösterdiği söylenebilir. Ancak tablo4.27 de görüldüğü gibi istatistiksel olarak (0,05 düzeyinde) anlamlı görülmemektedir.

Tablo 4.28 Esneklik Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları

Sektörler	Cevap Sayısı	Alpha=0.05	
		Ortalama	
		1.Grup	2.Grup
Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi	56	3,51	
Gıda Sanayi	58	3,55	
Tekstil Sanayi	33		3,94
Diğer Sanayi	32		3,97
Metal-Makina Sanayi	42		4,09
Toplam	221		

Tablo 4.28'deki esneklik değişkeninin duncan test sonuçlarına göre, metal ve makine sanayii ortalaması ($\overline{X}$=4,09) ile en yüksek sektör olarak ifade edilebilir. Taşa ve toprağa dayalı sanayii ortalaması ($\overline{X}$=3,51) ile en düşük sektör olarak görülmektedir. Tablo 5 de görüldüğü gibi istatistiksel olarak (0,05 düzeyinde) anlamlıdır.

Tablo 4.29 Teknolojik Seviye ve Yeni Teknoloji Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları

Sektörler	Cevap Sayısı	Alpha=0.05		
		Ortalama		
		1.Grup	2.Grup	3. Grup
Diğer Sanayi	32	3,33		
Tekstil Sanayi	33	3,39	3,39	
Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi	56		3,78	3,78
Gıda Sanayi	58			3,86
Metal-Makina Sanayi	42			3,94
Toplam	221			

Teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeninin sektörel farklılığına ilişkin duncan testi sonuçlarına göre; Teknolojik seviye ve yeni teknoloji yeteneği değişkeninin bütün sektörler açısından farklılık gösterdiği söylenebilir. Ancak tablo 4.29'da görüldüğü gibi istatistiksel olarak(0,05 düzeyinde) anlamlı görülmemektedir.

Tablo 4.30 Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları

Sektörler	Cevap Sayısı	Alpha=0.05	
		Ortalama	
		1.Grup	2.Grup
Tekstil Sanayi	33	3,27	
Diğer Sanayi	32	3,39	
Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi	56	3,45	3,45
Gıda Sanayi	58	3,50	3,50
Metal-Makina Sanayi	42		3,80
Toplam	221		

Tablo 4.30'deki Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği değişkeninin duncan test sonuçlarına göre sektörel olarak farklılık arz ettiği görülmektedir. Metal ve makine sanayii ortalaması ($\overline{X}$=3,80) ile en yüksek sektör olarak ifade edilebilir. Tekstil sanayii ortalaması ($\overline{X}$=3,27) ile en düşük sektör olarak görülmektedir. Tablo 5 de görüldüğü gibi istatistiksel olarak (0,05 düzeyinde) anlamlıdır.

Tablo 4.31Eğitim Değişkeninin Sektörlere Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi Sonuçları

Sektörler	Cevap Sayısı	Alpha=0.05	
		Ortalama	
		1.Grup	2.Grup
Gıda Sanayi	58	3,62	
Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi	56	3,77	3,77
Diğer Sanayi	32		3,91
Tekstil Sanayi	33		3,92
Metal-Makina Sanayi	42		4,06
Toplam	221		

Tablo 4.31'deki Eğitim değişkeninin duncan test sonuçlarına göre sektörel olarak farklılık arz ettiği görülmektedir. Metal ve makine sanayii ortalaması ($\overline{X}$=4,06) ile en yüksek sektör olarak ifade edilebilir. Gıda sanayii ($\overline{X}$=3,62) ortalaması ile en düşük sektör olarak görülmektedir. Tablo 5 de görüldüğü gibi istatistiksel olarak (0,05 düzeyinde) anlamlıdır.

4.6.Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki temel ve destek yetenekler ve performans boyutları arasındaki ilişkilere ait hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regrasyon analizi kullanılmıştır. Kulanılan çoklu regrasyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regrasyon analizidir ve amacı regrasyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır (Cohen ve Cohen, 1983). Regrasyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin beta katsayıları ve istatistiksel anlamlılık derecelerine göre hipotezler kabul yada red edileceklerdir. Araştırmanın modeli ile ilgili altı regresyon denklemi ileri sürülmüştür. Genel olarak Regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + ... + \beta_n X_n$ şeklindedir.

Araştırmada modeli ile ilgili regresyon analizinin matematiksel modeline ait denklemler aşağıda verilmiştir.

Model 1-Yenilik performansı için regresyon modeli;

$$Y_1=\beta_0+\beta_1.X1+\beta_2.X_2+\beta_3.X_3+\beta_4.X_4+\beta_5.X_5+\beta_6.X_6+\beta_7.X_7+\beta_8.X_8+\beta_9.X_9+\varepsilon_1$$

Model 2- Nicel performans için regresyon modeli;

$$Y_2=\beta_0+\beta_1.X1+\beta_2.X_2+\beta_3.X_3+\beta_4.X_4+\beta_5.X_5+\beta_6.X_6+\beta_7.X_7+\beta_8.X_8+\beta_9.X_9+\varepsilon_1$$

Model 3- Nitel performans için regresyon modeli;

$$Y_3=\beta_0+\beta_1.X1+\beta_2.X_2+\beta_3.X_3+\beta_4.X_4+\beta_5.X_5+\beta_6.X_6+\beta_7.X_7+\beta_8.X_8+\beta_9.X_9+\varepsilon_1$$

Model 4-Yenilik performansı için regresyon modeli;

$$Y_4=\beta_0+\beta_{10}.X_{10}+\beta_{11}.X_{11}+\beta_{12}.X_{12}+\beta_{13}.X_{13}+\beta_{14}.X_{14}+\beta_{15}.X_{15}+\beta_{16}.X_{16}+\beta_{17}.X_{17}+\beta_{18}.X_{18}+\varepsilon_1$$

Model 5-Nicel performans için regresyon modeli;

$$Y_4=\beta_0+\beta_{10}.X_{10}+\beta_{11}.X_{11}+\beta_{12}.X_{12}+\beta_{13}.X_{13}+\beta_{14}.X_{14}+\beta_{15}.X_{15}+\beta_{16}.X_{16}+\beta_{17}.X_{17}+\beta_{18}.X_{18}+\varepsilon_1$$

Model 6-Nitel performans için regresyon modeli;

$$Y4=\beta0+\beta10.X10+\beta11.X11+\beta12.X12+\beta13.X13+\beta14.X14+\beta15.X15+\beta16.X16+\beta17.X17+\beta18.X18+\varepsilon1$$

Yukarıdaki modellerde kullanılan; Y_1=Yenilik performansı (Temel yetenekler), Y_2=Nicel performans(Temel yetenekler),Y_3=Nitel performans(Temel yetenekler) Y_4=Yenilik performansı (Destek yetenekler),Y_5=Nicel performans(Destek yetenekler), Y_6=Nitel performans (Destek yetenekler), β_0=Sabit katsayı (β_1, β_2, β_3..... β_{19} değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen (tahmini) değeridir. β_1, β_2, β_3..... β_{19}=Her bir değişkene ait parametreler (bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını gösterir). ε_i'ler ise hata değerleridir. Aynı biçimde; X_1=Kalite, X_2=Maliyet, X_3=Esneklik, X_4=Teslimat Hızı, X_5=Pazarlama Araştırması, X_6=Fiyat , X_7=Dağıtım, X_8=Tutundurma, X_9=Pazarlama Yönetimi, X_{10}= Teknolojik Seviye ve Yeni Teknoloji, X_{11}=Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği, X_{12}=Seçim, X_{13}=Eğitim, X_{14}=Stratejik İletişim, X_{15}=Ödüllendirme, X_{16}=Finansal Yönetim, X_{17}=Bilgi Edinme, X_{18}=Bilgi Araçlarına Sahiplik değerlerini göstermektedir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin beta katsayıları ve anlamlılık derecelerine göre hipotezler kabul ya da red edilecektir. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.0 İstatistik paket programı ile analize tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

4.6.1.Yeteneklerin Yenilik Performansına Etkileri

4.6.1.1.Temel Yetenekler -Yenilik Performansı Genel Değerleme

Tablo 4.32.Üretim Yeteneği - Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık(P)
Kalite	,141	,041
Maliyet	-,130	,035
Esneklik	,519	,000
Teslimat Hızı	-,145	,028

R^2:0,277 F: 20,706 ρ: 0,000

Tablo 4.32'de Temel yeteneklerden üretim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model $\rho<0,001$ önem

seviyesinde anlamlıdır (F=20,706, p=0,000). R^2 değeri ise (bağımlılık ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,277 olarak belirlenmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, modelin yüksek bir anlamlılık seviyesine sahip olduğu ve bağımsız değişkenlerin yenilik performansına ait varyansın %27,7'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 4.32 incelendiğinde ρ<0,001 önem seviyesinde ve 0,519 en yüksek beta değeri ile üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile yenilik performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç üretim yeteneğinin esneklik değişkeninin yenilik performansını pozitif yönde etkilediğini ifade eden **H1-c1** hipotezini desteklemektedir. Yine üretim yeteneği değişkenlerinden kalite ile yenilik performansı arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,141 beta değeri ile bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç kalite değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade eden **H1-a1** hipotezini desteklemektedir. Üretim yeteneği değişkenlerinden maliyet ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve -0,130 beta değeri ile negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre üretim yeteneğinin maliyet değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade eden **H1-b1** hipotezi desteklenmemektedir.Üretim yeteneği değişkenlerinden teslimat hızı ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve –0,145 beta değeri ile negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre üretim yeteneğinin teslimat hızı değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade eden **H1-d1** hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4.33.Pazarlama Yeteneği-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık(P)
Pazar Araştırması	,211	,006
Fiyat	,209	,002
Dağıtım	,059	,416
Tutundurma	,119	,060
Pazarlama Yönetimi	,152	,052

R^2:0, 298 F: 18,214 ρ: 0,000

Tablo 4.33'de Pazarlama yeteneği ve yenilik performansı için regrasyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=18,214$, $R^2=0,298$ olarak belirlenmiştir. Pazarlama yeteneği değişkenlerinden pazar araştırması ile yenilik performansı arasında $\rho<0,001$ önem seviyesinde ve 0,211 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç pazar araştırması değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade eden **H1-a2** hipotezini desteklemektedir. Yine pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ önem seviyesinde ve 0,209 beta değeri pozitif bir ilişki vardır.

Bu sonuç pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade eden **H1-b2** hipotezini desteklemektedir. Diğer değişkenler olan dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi değişkenleri ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ifade eden **H1-c2, H1-d2 ve H1-e2** hipotezleri desteklenmemektedir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.34.Temel Yetenekler -Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (P)
Kalite	,054	,390
Maliyet	-,176	,002
Esneklik	,379	,000
Teslimat Hızı	-,230	,000
Pazar Araştırması	,226	,001
Fiyat	,146	,022
Dağıtım	,098	,140
Tutundurma	,094	,100
Pazarlama Yönetimi	,091	,202

R^2:0,440 F: 18,450 ρ: 0,000

4.6.1.2.Temel Yetenekler -Yenilik Performansı Sektörel Değerleme

Temel yetenekler ve yenilik performansı arasındaki ilişkiler sektörel olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda açıklanmıştır.

a.Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi

Tablo 4.35.Üretim Yeteneği - Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (P)
Kalite	,358	,008
Maliyet	-,328	,006
Esneklik	,389	,002
Teslimat Hızı	-,352	,006

R^2:0,378 F:7,743 ρ: 0,000

Tablo 4.35'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide üretim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=7,743$, $R^2=0,378$ olarak belirlenmiştir. Bu değerler dikkate alındığında, modele dahil edilen değişkenler yenilik performansını iyi bir derecede açıklandığı görülmektedir. Model yüksek bir anlamlılık seviyesine sahiptir ve yenilik performansına ait varyansın %37,8'ini açıklamaktadır. Üretim yeteneği değişkenlerinden kalite ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,358 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,389 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Üretim yeteneği değişkenlerinden maliyet ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve – 0,328 beta değeri ile negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Üretim yeteneği değişkenlerinden teslimat hızı ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve –0,352 beta değeri ile negatif bir ilişki vardır.

Tablo 4.36.Pazarlama yeteneği -Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (P)
Pazar Araştırması	,289	,045
Fiyat	,247	,094
Dağıtım	-,061	,732
Tutundurma	,034	,824
Pazarlama Yönetimi	,082	,607

R^2:0,161 F:1,925 ρ: 0,000

Tablo 4.36'da Taşa ve toprağa dayalı sanayide pazarlama yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,925, R^2=0,161 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %16,1'ini açıklamaktadır. Pazarlama yeteneği değişkenlerinden pazarlama araştırması değişkeni ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,289 beta değeri ile pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Taşa ve toprağa dayalı sektörde, pazarlama yeteneği değişkenleri olan fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.37.Temel Yetenekler -Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (P)
Kalite	,287	,030
Maliyet	-,412	,001
Esneklik	,261	,043
Teslimat Hızı	-,385	,004
Pazar Araştırması	,323	,012
Fiyat	,179	,183
Dağıtım	,035	,816
Tutundurma	,005	,967
Pazar Yönetimi	-,020	,880

R^2:0,485 F: 4,821 P: 0,000

b.Gıda Sanayi

Tablo 4.38 Üretim Yeteneği –Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (P)
Kalite	-,544	,000
Maliyet	,283	,062
Esneklik	-,174	,161
Teslimat Hızı	-,084	,541

R^2:0,252 F: 4,454 ρ: 0,000

Tablo 4.38'de Gıda sanayide üretim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=4,454, R^2=0,252 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %25,2'sini açıklamaktadır. Üretim yeteneği değişkenlerinden maliyet ile yenilik performansı arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde ve 0,283 beta değeri ile pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ancak araştırmanın önem seviyesi sınırlılığı dışındadır.

Gıda sanayiinde, üretim yeteneği değişkenleri olan kalite, esneklik, teslimat hızı değişkenleri ile yenilik performansı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 4.69 da pazarlama yeteneği değişkenleri olan fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 4.39 Pazarlama yeteneği–Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık(P)
Pazar Araştırması	-,158	,364
Fiyat	,038	,835
Dağıtım	-,062	,714
Tutundurma	,073	,682
Pazar Yönetimi	-,287	,066

R^2:0,124 F: 1,474 ρ: 0,000

Tablo 4.39'da Gıda sanayiinde pazarlama yeteneği ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,474, R^2=0,124 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %12,4'ünü açıklamaktadır.

Pazarlama yeteneği değişkenleri ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ anlamlılık seviyelerinde olumlu bir ilişki tespit edilememiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.40.Temel Yetenekler – Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (P)
Kalite	-,520	,002
Maliyet	,353	,039
Esneklik	-,128	,421
Teslimat Hızı	-,014	,932
Pazar Araştırması	-,265	,146
Fiyat	,159	,370
Dağıtım	-,070	,702
Tutundurma	,040	,826
Pazar Yönetimi	-,116	,467

R^2:0,298 F: 2,263 ρ:0,000

c. Metal ve Makine Sanayi

Tablo 4.41 Üretim Yeteneği - Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (P)
Kalite	,232	,134
Maliyet	,025	,873
Esneklik	,454	,014
Teslimat Hızı	-,057	,733

R^2:0,310 F:4,158 P:0,000

Tablo 4.41'de Metal ve makine sanayiinde üretim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F=4,158, $R^2=0,310$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %31'ini açıklamaktadır.Üretim yeteneği değişkenlerinden esneklik ile yenilik performansı arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde ve 0,454 beta değeri ile pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Gıda sanayiinde, üretim yeteneği değişkenleri olan kalite, maliyet,

teslimat hızı değişkenleri ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.42 Pazarlama yeteneği -Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (P)
Pazar Araştırması	,298	,205
Fiyat	,110	,484
Dağıtım	,245	,139
Tutundurma	,075	,657
Pazarlama Yönetimi	,102	,639

R^2:0,435 F:5,553 P: 0,000

Tablo 4.42'de Metal ve makine sanayide pazarlama yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F=5,553, R^2=0,435 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %43,5'ini açıklamaktadır. Pazarlama yeteneği değişkenleri olan, pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi değişkenleri ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmektedir.

Tablo 4.43 Temel Yetenekler -Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (P)
Kalite	,002	,987
Maliyet	,035	,803
Esneklik	,458	,006
Teslimat Hızı	-,213	,173
Pazar Araştırması	,320	,178
Fiyat	,088	,559
Dağıtım	,321	,054
Tutundurma	-,025	,879
Pazar Yönetimi	-,023	,913

R^2:0,564 F: 4,608 P: 0,000

d.Tekstil Sanayi

Tablo 4.44 Üretim Yeteneği - Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (P)
Kalite	-,125	,594
Maliyet	,273	,238
Esneklik	-,236	,218
Teslimat Hızı	,077	,699

R^2:0,099 F: ,773 P:0,000

Tablo 4.44'de Tekstil sanayiinde üretim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F= ,773, $R^2=0,0997$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %10,'unu açıklamaktadır. Metal ve makine sanayiinde, üretim yeteneği değişkenleri olan, kalite, maliyet, esneklik, teslimat hızı ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.45 Pazarlama yeteneği -Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (P)
Pazar Araştırması	-,179	,437
Fiyat	,193	,373
Dağıtım	,184	,429
Tutundurma	-,220	,297
Pazarlama Yönetimi	-,043	,830

R^2:0,113 F: ,691 P:0,000

Tablo 4.45'de Tekstil sanayiinde pazarlama yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F= ,691, $R^2=0,113$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %11,3'ünü açıklamaktadır. Pazarlama yeteneği değişkenleri olan, pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi değişkenleri ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.46 Temel Yetenekler -Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık(P)
Kalite	,009	,972
Maliyet	,261	,305
Esneklik	-,212	,337
Teslimat Hızı	,158	,544
Pazar Araştırması	-,289	,335
Fiyat	,087	,715
Dağıtım	,141	,561
Tutundurma	-,195	,405
Pazar Yönetimi	-,081	,733

R^2:0,207 F: ,665 P:0,000

e.Diğer(Ağaç/ Kimya) Sanayii

Tablo 4.47 Üretim Yeteneği - Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (P)
Kalite	-,067	,800
Maliyet	-,107	,600
Esneklik	,466	,076
Teslimat Hızı	,254	,202

R^2:0,290 F: 2,755 P:0,000

Tablo 4.47'de Diğer sanayiinde üretim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F= 2,755 $R^2=0,290$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %29'unu açıklamaktadır. Üretim yeteneği değişkenleri olan, kalite, maliyet, esneklik, teslimat hızı değişkenleri ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.48 Pazarlama yeteneği -Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (P)
Pazar Araştırması	-,101	,626
Fiyat	,118	,562
Dağıtım	,099	,643
Tutundurma	,036	,816
Pazarlama Yönetimi	,632	,019

R^2:0,557 F: 6,528 P: 0,000

Tablo 4.48'de Diğer sanayide pazarlama yeteneği ile yenilik performansı arasında regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=6,528$ $R^2=0,557$ olarak belirlenmiştir. Pazarlama yeteneği değişkeni olan pazarlama yönetimi ile yenilik performansı arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,632 beta değeri ile yüksek bir ilişki belirlenmiştir. Pazarlama yeteneği değişkenleri olan, pazarlama araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma değişkenleri ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyesinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.49.Temel Yetenekler -Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (P)
Kalite	,159	,533
Maliyet	-,213	,279
Esneklik	,172	,436
Teslimat Hızı	,148	,388
Pazar Araştırması	-,185	,429
Fiyat	,141	,502
Dağıtım	,114	,625
Tutundurma	-,107	,550
Pazarlama Yönetimi	,627	,024

R^2:0,635 F: 4,260 P: 0,000

4.6.1.3.Destek Yetenekler-Yenilik Performansı Genel Değerleme

Tablo 4.50.Teknolojik Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,125	,096
Teknolojik üstünlük ve İşbirliği	,269	,000

R^2:0,124 F: 15,407 ρ: 0,000

Tablo 4.50'de Teknolojik yetenekler ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=15,407$, $R^2=0,124$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %12,4'ünü açıklamaktadır. Teknolojik üstünlük ve işbirliği işle yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,269 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre teknolojik yeteneklerden teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bire ilişki olduğunu ileri süren **H2-b2** hipotezi desteklenmektedir. Teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle bu ilişkiyi pozitif olduğunu ileri süren **H2-a1** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.51.İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,126	,086
Eğitim	,224	,003
Stratejik İletişim	,236	,002
Ödüllendirme	,071	,336

R^2:0,287 F: 21,689 ρ: 0,000

Tablo 4.51'de İnsan kaynakları yönetimi yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=21,689$, $R^2=0,287$ olarak belirlenmiştir.İnsan kaynakları yönetim yeteneğinin eğitim değişkeni ile yenilik performansı arasında, $\rho<0,01$ önem seviyesinde ve ,224 beta değeri ile bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre insan kaynakları yönetimi yeteneklerden eğitim değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bire ilişki olduğunu ileri süren **H2-d1** hipotezi desteklenmektedir.

Diğer değişken olan stratejik iletişim ve yeni teknoloji arasında, $\rho<0,01$ önem seviyesinde ve 0,236 beta değeri ile bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre insan kaynakları yönetimi yeteneklerden stratejik iletişim değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bire ilişki olduğunu ileri süren **H2-d1** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.52.Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Finansal Yönetim	,394	,000

R^2:0,155 F: 44,606 ρ: 0,000

Tablo 4.52'de Finansal yönetim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=44,606, R^2=0,155 olarak belirlenmiştir. Finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında, ρ<0,01 önem seviyesinde ve ,394 beta değeri ile bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında pozitif bire ilişki olduğunu ileri süren **H2-g1** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.53.Bilgi Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,370	,000
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,125	,135

R^2:0,217 F: 30,234 ρ: 0,000

Tablo 4.53'de Bilgi yönetim yetenekleri ile yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=30,234, R^2=0,217 olarak belirlenmiştir. Finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında, ρ<0,01 önem seviyesinde ve ,394 beta değeri ile bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında pozitif bire ilişki olduğunu ileri süren **H2-g1** hipotezi desteklenmektedir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.54.Destek Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (P)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,030	,367
Teknolojik üstünlük ve İşbirliği	,084	,684
Seçim	,034	,239
Eğitim	,147	,662
Stratejik İletişim	,212	,068
Ödüllendirme	,039	,598
Finans Yönetimi	,110	,147
Bilgi Edinme	,170	,056
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	-,067	,441

R^2:0,323 F: 11,203 P: 0,000

4.6.1.4.Destek Yetenekler Yenilik Performansı Sektörel Değerleme

a.Taşa ve Toprağa Dayalı Sanayi

Tablo 4.55.Teknolojik Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,031	,830
Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği	,259	,074

R^2:0,074 F: 2,115 ρ: 0,000

Tablo 4.55'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide teknolojik yetenekler ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=2,115, R^2=0,074 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %0,07'sini açıklamaktadır. Teknolojik yeteneklerin değişkenleri ile yenilik performansı arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.56.İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,058	,743
Eğitim	-,006	,974
Stratejik İletişim	,395	,054
Ödüllendirme	,056	,755

R^2:0,220 F: 3,594 ρ: 0,000

Tablo 4.56'da İnsan kaynakları yetenekleri ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=3,594$, $R^2=0,220$ olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %,22'sini açıklamaktadır.İnsan kaynakları yönetimi yeteneği değişkenleri ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Tablo 4.57.Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,112	,412

R^2:0,013 F: 0,684 ρ: 0,000

Tablo 4.57'de Finansal yönetim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=0,684$, $R^2=0,013$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %,1,3'ünü açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.58. Bilgi Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,411	,034
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	-,119	,531

R^2:0,112 F: 3,332 ρ: 0,000

Tablo 4.58'de Bilgi yönetimi yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=3,332$, $R^2=0,112$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %11,2'sini açıklamaktadır. Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile yenilik performansı arasında 0,05 önem düzeyinde ve 0,411 beta değeri ile yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer değişkenler ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo4.59.Destek Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve Yeni Teknoloji	,191	,223
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,055	,711
Seçim	,147	,431
Eğitim	-,050	,819
Stratejik İletişim	,453	,041
Ödüllendirme	,070	,699
Finans Yönetimi	-,339	,075
Bilgi Edinme	,277	,181
Bilgi Araçlarına Sahiplik	-,218	,295

R^2:0,321 F: 2,412 ρ: 0,000

b.Gıda Sanayi

Tablo 4.60.Teknolojik Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	-,120	,445
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,058	,713

R^2:0,011 F: ,296 ρ:0,000

Tablo 4.60'da Gıda sanayiinde teknolojik yetenekler ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=0,296$, $R^2=0,011$ olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %1,1'ini açıklamaktadır. Teknolojik yeteneklerin değişkenleri ile yenilik performansı arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.61.İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	-,003	,987
Eğitim	,158	,312
Stratejik İletişim	-,229	,125
Ödüllendirme	-,229	.,147

R^2:0,101 F: 1,491 ρ: 0,000

Tablo 4.61'de İnsan kaynakları yetenekleri ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,491, R^2=0,101 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %,10,1'ini açıklamaktadır.İnsan kaynakları yönetimi yeteneği değişkenleri ile yenilik performansı arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Tablo 4.62.Finansal Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finansal Yönetim	-,135	,311

R^2:0,018 F: 1,047 ρ: 0,000

Tablo 4.62'de Finansal yönetim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,047, R^2=0,018 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %,1,8'ini açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.63.Bilgi Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	-,099	,511
Bilgi Araçlarına Sahiplik	-,068	,651

R^2:0,020 F: ,570 ρ: 0,000

Tablo 4.63'de Bilgi yönetimi yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=,570, R^2=0,020 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %0,2'sini açıklamaktadır. Bilgi yönetim yeteneği değişkenler ile yenilik performansı arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.64.Destek Yetenekler – Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,127	,527
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,105	,587
Seçim	-,021	,918
Eğitim	,095	,615
Stratejik İletişim	-,292	,108
Ödüllendirme	-,271	,163
Finans Yönetimi	-,021	,892
Bilgi Edinme	-,127	,493
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,113	,556

R^2:0,124 F: 0,752 ρ:0,000

c.Metal ve Makine Sanayi

Tablo 4.65.Teknolojik Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,603	,000
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,021	,894

R^2:0,350 F:10,486 ρ:0,000

Tablo 4.65'de Metal ve makine sanayiinde teknolojik yetenekler ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=10,486, R^2=0,350

olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %35'ini açıklamaktadır.

Teknolojik yeteneklerin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile yenilik performansı arasında ρ <0,01 anlamlılık seviyesinde ve 0,603 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Teknolojik yeteneğin diğer değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir

Tablo 4.66.İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,137	,502
Eğitim	,152	,470
Stratejik İletişim	,343	,045
Ödüllendirme	,104	,542

R^2:0,368 F:5,383 ρ:0,000

Tablo 4.66'da Metal ve makine sanayiinde insan kaynakları yönetimi yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=5,383, R^2=0,368 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %36'8'ini açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetim yeteneğinin stratejik iletişim değişkeni ile yenilik performansı arasında ρ <0,05 anlamlılık seviyesinde ve 0,343 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetimi yeteneğin diğer değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir

Tablo 4.67.Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	, 519	, 000

R^2:0,270 F:14,767 ρ: 0,000

Tablo 4.67'de Metal ve makine sanayiinde Finansal yönetim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=14,767, R^2=0,270 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %27'sini

açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneğinin ile yenilik performansı arasında ρ <0,01 anlamlılık seviyesinde ve 0,519 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.68.Bilgi Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,276	,121
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,315	,079

R^2:0,285 F:7,758 ρ:0,000

Tablo 4.68'de Metal ve makine sanayiinde bilgi yönetim yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=7,758, R^2=0,285 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %28,5'ini açıklamaktadır. Bilgi yönetim yeteneği değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak değerlendirilmiştir.

Tablo4.69.Destek Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,464	,012
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,126	,432
Seçim	-,067	,765
Eğitim	-,015	,942
Stratejik İletişim	,267	,109
Ödüllendirme	,038	,819
Finans Yönetimi	,121	,532
Bilgi Edinme	,108	,547
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,119	,563

R^2:0,529 F:3,393 ρ:0,000

d.Tekstil sanayi

Tablo 4.70.Teknolojik Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	-,079	,667
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,054	,771

R^2:0,010 F: ,147 ρ: 0,000

Tablo 4.70'de Tekstil sanayiinde teknolojik yetenekler ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=,147, R^2=0,010 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %01'ini açıklamaktadır.. Teknolojik yeteneğin değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir

Tablo 4.71.İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,106	,604
Eğitim	-,197	,391
Stratejik İletişim	,047	,832
Ödüllendirme	,364	,091

R^2:0,124 F: ,989 ρ: 0,000

Tablo 4.71'de Tekstil sanayiinde insan kaynakları yönetimi yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=,989 R^2=0,124 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %12,4'ünü açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yeteneğinin değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.72 Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,265	,136

R^2:0,070 F: 2,337 ρ: 0,000

Tablo 4.72'de Tekstil sanayiinde finansal yetenekler ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=2,337$, $R^2=0,070$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %07'sini açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.73.Bilgi Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	-,010	,963
Bilgi Araçlarına Sahiplik	-,174	,412

R^2:0,032 F:,499 ρ: 0,000

Tablo 4.73'de Bilgi yönetim yetenekleri ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=,499$, $R^2=0,032$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %032'sini açıklamaktadır. Bilgi yönetim yeteneği değişkenleri ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.74.Destek Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	-,044	,842
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,224	,443
Seçim	,267	,224
Eğitim	,037	,894
Stratejik İletişim	,101	,674
Ödüllendirme	,391	,168
Finans Yönetimi	,166	,527
Bilgi Edinme	-,067	,798
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	-,427	,115

R^2:0,314 F:1,170 ρ:0,000

e.Diğer(Ağaç/ Kimya) Sanayi

Tablo 4.75.Teknolojik Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	-,007	,976
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,605	,013

R^2:0,359 F:8,131 ρ:0,000

Tablo 4.75'de Diğer sanayide destek yetenekler ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=8,144$, $R^2=0,359$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %35,9'unu açıklamaktadır.

Teknolojik yeteneklerin teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile yenilik performansı arasında $\rho<0,05$ anlamlılık seviyesinde ve 0,605 beta değeri ile çok yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Teknolojik yeteneklerin diğer değişkeni ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.76.İnsan Kaynakları-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,566	,008
Eğitim	-,023	,913
Stratejik İletişim	-,017	,928
Ödüllendirme	,335	,076

R^2:0,571 F:8,984 ρ:0,000

Tablo 4.76'da Diğer sanayinde insan kaynakları yönetimi yeteneği ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=8,984$ $R^2=0,571$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %57,1'ini açıklamaktadır. Seçim değişkeni ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,566 beta değeri ile yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.İnsan kaynakları yönetimi yeteneğinin diğer değişkenleri ile yenilik performansı arasında 0,01 ve 0,05 önem seviyelerinde çok anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir

Tablo 4.77.Finans Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Finansal Yönetim	,627	,000

R^2:0,394 F:19,473 ρ:0,000

Tablo 4.77'de Diğer sanayinde finansal yetenekler ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=19,473, R^2=0,394 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %39,4'ünü açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,627 beta değeri ile güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.78.Bilgi Yönetimi-Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,558	,020
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,128	,577

R^2:0,440 F:11,393 ρ:0,000

Tablo 4.78'de Bilgi yönetim yetenekleri ve yenilik performansı için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=11,393, R^2=0,440 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %44'üni açıklamaktadır. Bilgi yönetim yeteneği değişkenlerinden bilgi edinme ile yenilik performansı arasın 0,05 önem seviyesinde ve 0,558 beta değeri ile bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer değişken ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.79.Destek Yetenekler- Yenilik Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	-,110	,580
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,448	,036
Seçim	,322	,133
Eğitim	-,215	,297
Stratejik İletişim	,174	,348
Ödüllendirme	,245	,305
Finans Yönetimi	,330	,060
Bilgi Edinme	,055	,846
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	-,121	,554

R^2:0,727 F:6,516 ρ:0,000

4.6.2.Yeteneklerin Nicel Performansa Etkileri

4.6.2.1.Temel Yetenekler -Nicel Performans Genel Değerleme

Tablo 4.80.Üretim Yeteneği - Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,175	,016
Maliyet	,086	,186
Esneklik	,293	,000
Teslimat Hızı	,036	,604

R^2:0,202 F: 13,633 ρ: 0,000

Tablo 4.80'de Üretim yeteneği ve nicel performans için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=13,633$, $R^2=0,202$ olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin yenilik performansına ait varyansın % 20,2'sini açıkladığı görülmektedir. Tablo 4.79 incelendiğinde 0,01 önem seviyesinde ve 0,293 en yüksek beta değeri ile üretim yeteneğinin esneklik değişkenin nicel performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç üretim yeteneğinin esneklik değişkeninin nicel performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ifade eden **H1-c3** hipotezini desteklemektedir.

Yine üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nicel performans arasında $\rho<0,05$ önem seviyesinde 0,175 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kalite yeteneği ile nicel performans arasında pozitif ilişki olduğunu ileri süren **H1-a3** hipotezi desteklenmektedir. Tablo 29'daki sonuçlara göre üretim yeteneğinin maliyet ve teslimat hızı değişkeni ile nicel performans arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade eden **H1-b3** hipotezi ve **H1-d3 hipotezi** desteklenmemektedir.

Tablo 4.81.Pazarlama yeteneği -Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	,001	,989
Fiyat	,115	,113
Dağıtım	-,040	,608
Tutundurma	,152	,028
Pazarlama Yönetimi	,288	,001

R^2:0,163 F:8,367 ρ:0,000

Tablo 4.81'de Pazarlama yeteneği ve nicel performans için regrasyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=8,367$, $R^2=0,163$ olarak belirlenmiştir. Pazarlama yeteneği değişkenlerinden pazarlama yönetimi ile nicel performans arasında $\rho<0,001$ önem seviyesinde ve 0,288 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç pazar araştırması değişkeni ile nicel performansı arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade eden **H1-e4** hipotezini desteklemektedir. Yine pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile nicel performansı arasında $\rho<0,05$ anlamlılık seviyesinde ve 0,152 beta değeri pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuç pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile nicel performans arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade eden **H1-d4** hipotezini desteklemektedir. Diğer değişkenler olan Pazar araştırması, fiyat, dağıtım değişkenleri ile yenilik performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ifade eden **H1-a4, H1-b4 ve H1-c4** hipotezleri desteklenmemektedir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile Nicel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.82.Temel Yetenekler -Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,156	,031
Maliyet	,077	,237
Esneklik	,218	,003
Teslimat Hızı	,012	,869
Pazarlama Araştırması	-,080	,326
Fiyat	,030	,678
Dağıtım	-,030	,698
Tutundurma	,121	,070
Pazarlama Yönetimi	,222	,008

R^2:0,251 F: 7,859 ρ: 0,000

4.6.2.2.Temel Yetenekler -Nicel Performans Sektörel Değerleme

a.Taş ve Toprak Sanayii

Tablo 4.83.Üretim Yeteneği - Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,165	,295
Maliyet	,135	,323
Esneklik	,210	,147
Teslimat Hızı	-,102	,491

R^2:0,116 F:1,680 ρ:0,000

Tablo 4.83'de Taş ve toprak sanayiinde üretim yeteneği ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,680, R^2=0,116 olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %11,6'sını açıklamaktadır. Temel yeteneklerin değişkenleri ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 anlamlılık seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.84.Pazarlama yeteneği -Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	,120	,406
Fiyat	,054	,714
Dağıtım	,136	,454
Tutundurma	-,001	,993
Pazarlama Yönetimi	,193	,235

R^2:0,134 F:1,553 ρ:0,000

Tablo 4.84'de Taş ve toprak sanayiinde pazarlama yeteneği ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,553, R^2=0,134 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %13,4'ünü açıklamaktadır. Pazarlama yeteneği değişkenleri ile nicel performans arasında ρ<0,001, ρ<0,01 ρ<0,05 anlamlılık seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.85.Temel Yetenekler -Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,117	,471
Maliyet	,140	,335
Esneklik	,143	,368
Teslimat Hızı	-,178	,272
Pazar Araştırması	,073	,639
Fiyat	-,078	,640
Dağıtım	,169	,376
Tutundurma	-,017	,914
Pazar Yönetimi	,169	,309

R^2:0,190 F:1,200 ρ:0,000

b.Gıda Sanayii

Tablo 4.86.Üretim Yeteneği –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,347	,006
Maliyet	-,161	,228
Esneklik	,013	,909
Teslimat Hızı	,536	,000

R^2:0,412 F:9,300 ρ:0,000

Tablo 4.86'da Gıda sanayiinde üretim yeteneği ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=9,300, R^2=0,412 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %41,2'sini açıklamaktadır. Üretim yeteneği değişkenlerinden teslimat hızı ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,536 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine kalite değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,347 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Maliyet ve esneklik değişkenleri ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.87.Pazarlama yeteneği –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	-,036	,800
Fiyat	,509	,001
Dağıtım	,061	,660
Tutundurma	,105	,467
Pazar Yönetimi	,131	,296

R^2:0,423 F:7,620 ρ:0,000

Tablo 4.87'de Gıda sanayiinde pazarlama yeteneği ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=7,620, R^2=0,423 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %42,3'ünü açıklamaktadır. Pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde 0,509 beta değeri ile güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Pazarlama yeteneğinin diğer değişkenleri ile nicel performans arasında ρ<0,001, ρ<0,01, ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.88.Temel Yetenekler – Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,214	,097
Maliyet	-,064	,636
Esneklik	-,042	,746
Teslimat Hızı	,353	,012
Pazar Araştırması	-,137	,354
Fiyat	,413	,006
Dağıtım	,001	,997
Tutundurma	,062	,677
Pazar Yönetimi	,077	,552

R^2:0,534 F:6,100 ρ:0,000

c.Metal ve Makine Sanayi

Tablo 4.89.Üretim Yeteneği –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	-,011	,950
Maliyet	,063	,723
Esneklik	,262	,194
Teslimat Hızı	,096	,611

R^2:0,124 F:1,307 ρ:0,000

Tablo 4.89'da Metal ve makine sanayiinde üretim yeteneği ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=1,307$, $R^2=0,124$ olarak belirlenmiştir. Model nicel performansa ait varyansın %12,4'ünü açıklamaktadır. Üretim yeteneği değişkenleri ile nicel performans arasında $\rho<0,001$, $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Tablo 4.90.Pazarlama yeteneği –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazarlama Araştırması	-,163	,550
Fiyat	,042	,819
Dağıtım	,076	,690
Tutundurma	,040	,837
Pazarlama Yönetimi	,527	,044

R^2:0,232 F:2,174 ρ:0,000

Tablo 4.90'da Metal ve makine sanayiinde pazarlama yeteneği ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F=2,174, $R^2=0,232$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %23,2'sini açıklamaktadır. Pazarlama yönetimi değişkeni ile nicel performans arsında0,05 önem seviyesinde ve 0,527 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer pazarlama yeteneği değişkenleri ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.91.Temel Yetenekler – Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	-,190	,334
Maliyet	,017	,926
Esneklik	,182	,376
Teslimat Hızı	-,023	,910
Pazar Araştırması	-,081	,788
Fiyat	,028	,887
Dağıtım	,092	,662
Tutundurma	-,009	,965
Pazar Yönetimi	,506	,071

R^2:0,273 F:1,333 ρ:0,000

d.Tekstil Sanayi

Tablo 4.92.Üretim Yeteneği –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,439	,020
Maliyet	-,017	,923
Esneklik	-,567	,001
Teslimat Hızı	,254	,105

R^2:0,465 F:6,079 ρ:0,000

Tablo 4.92'de Tekstil sanayiinde üretim yeteneği ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=6,079, R^2=0,465 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %46,5'ini açıklamaktadır. Üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nicel performans arasında ρ<0,05 önem seviyesinde ve 0,439 beta değeri ile güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yine esneklik değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde anlamlı fakat negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer üretim yeteneği değişkenleri ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Tablo4.93.Pazarlama yeteneği –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	-,202	,336
Fiyat	-,087	,659
Dağıtım	,513	,021
Tutundurma	,277	,153
Pazar Yönetimi	,192	,303

R^2:0,263 F:1,931 ρ:0,000

Tablo 4.93'de Tekstil sanayiinde pazarlama yeteneği ile nicel performans regrasyon modeli ile ilgili değerler ρ<0,001, F=1,931, R^2=0,263 olarak belirlenmiştir. Pazarlama yeteneğinin dağıtım değişkeni ile nicel performans arasında ρ<0,001 önem seviyesinde ve 0,513 beta değeri ile güçlü bir ilişki tespit edilmiştir Pazarlama yeteneğinin diğer değişkenleri ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.94.Temel Yetenekler – Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,579	,001
Maliyet	,004	,979
Esneklik	-,583	,000
Teslimat Hızı	,266	,078
Pazar Araştırması	-,512	,005
Fiyat	-,186	,176
Dağıtım	,467	,002
Tutundurma	,351	,013
Pazar Yönetimi	,066	,624

R^2:0,748 F:7,579 ρ:0,000

e.Diğer (Ağaç/Kimya) Sanayi

Tablo 4.95.Üretim Yeteneği –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,071	,717
Maliyet	-,068	,654
Esneklik	,633	,002
Teslimat Hızı	,209	,156

R^2:0,611 F:10,610 ρ:0,000

Tablo 4.95'de Diğer sanayide üretim yeteneği ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=10,610$, $R^2=0,611$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %61,1'ini açıklamaktadır. Üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ anlamlılık seviyesinde ve 0,633 beta değeri ile güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer üretim yeteneği değişkenleri ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Tablo 4.96.Pazarlama yeteneği –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	-,085	,717
Fiyat	,106	,642
Dağıtım	-,420	,089
Tutundurma	,097	,579
Pazar Yönetimi	,865	,005

R^2:0,441 F:4,109 ρ:0,000

Tablo 4.96'da Diğer sanayide pazarlama yeteneği ile nicel performans regrasyon modeli ile ilgili değerler $\rho<0,001$, F=4,109, R^2=0,441 olarak belirlenmiştir. Pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi değişkeni ile nicel performans arasında $\rho<0,001$ önem seviyesinde ve 0,865 beta değeri ile çok güçlü bir ilişki tespit edilmiştir Pazarlama yeteneğinin diğer değişkenleri ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.97.Temel Yetenekler – Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,205	,180
Maliyet	,001	,996
Esneklik	,391	,006
Teslimat Hızı	,285	,009
Pazar Araştırması	-,247	,082
Fiyat	,113	,364
Dağıtım	-,593	,000
Tutundurma	-,045	,672
Pazar Yönetimi	,892	,000

R^2:0,873 F:6,760 ρ:0,000

4.6.2.3. Destek Yetenekler -Nicel Performans Genel Değerleme

Tablo 4.98.Teknolojik Yetenekler- Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,206	,007
Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği	,146	,056

R^2:0,096 F:11,554 ρ:0,000

Tablo 4.98'de Teknolojik yetenekler ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=11,554, R^2=0,096 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %10'unu açıklamaktadır. Teknolojik yeteneklerin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,206 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre bu pozitif ilişkiyi öne süren **H2-a2** hipotezi desteklenmektedir. Teknolojik yeteneklerin diğer değişkeni olan teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre de **H2-b2** hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4.99.İnsan Kaynakları-Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,072	,365
Eğitim	,227	,006
Stratejik İletişim	,106	,202
Ödüllendirme	,070	,380

R^2:0,153 F:9,763 ρ:0,000

Tablo 4.99'da İnsan kaynakları yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=9,763, R^2=0,153 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %15,3ünü açıklamaktadır. Eğitim değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,227 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre **H2-d2** hipotezi desteklenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yeteneğinin yeteneklerin diğer değişkenleri ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir

ilişki tespit edilememiştir.Bu sonuçlara göre de **H2-c2, H2-e2, H2-f2,** hipotezleri desteklenmemektedir.

Tablo 4.100.Finans Yönetimi-Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,389	,000

R^2:0,152 F:39,149 ρ:0,000

Tablo 4.100'de Finansal yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=39,149, R^2=0,152 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %15,2'sini açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,389 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre bu ilişkiyi öne süren **H2-g2** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.101.Bilgi Yönetimi-Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,304	,000
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	,176	,039

R^2:0,197 F:26,801 ρ:0,000

Tablo 4.101'de Bilgi yönetimi yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=26,801, R^2=0,197 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %19,7'sini açıklamaktadır. Bilgi edinme değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,304 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Bu sonuca göre bu ilişkiyi öne süren **H2-h2** hipotezi desteklenmektedir. Yine bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,176 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre bunu ileri süren **H2-k2** hipotezi de desteklenmektedir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.102.Destek Yetenekler- Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,110	,153
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,002	,982
Seçim	-,069	,403
Eğitim	,082	,334
Stratejik İletişim	,072	,378
Ödüllendirme	-,002	,977
Finans Yönetimi	,162	,044
Bilgi Edinme	,224	,017
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,050	,587

R^2:0,240 F: 7,395 ρ:0,000

4.6.2.4. Destek Yetenekler -Nicel Performans Sektörel Değerleme

a.Taş ve Toprak Sanayi

Tablo 4.103.Teknolojik Yetenekler- Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,330	,021
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,048	,732

R^2:0,122 F:3,697 ρ:0,000

Tablo 4.103'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide teknolojik yetenekler ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=3,697, R^2=0,122 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %12,2'sini açıklamaktadır. Teknolojik yeteneklerin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,330 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Teknolojik yeteneklerin diğer değişkeni olan teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.104.İnsan Kaynakları-Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,246	,196
Eğitim	,264	,205
Stratejik İletişim	-,246	,259
Ödüllendirme	,029	,881

R^2:0,098 F:1,386 ρ:0,000

Tablo 4.104'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,386, R^2=0,098 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %10,unu açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yeteneğinin değişkenleri ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.105.Finans Yönetimi-Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,383	,004

R^2:0,147 F: 9,291 ρ:0,000

Tablo 4.105'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide finansal yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=9,291, R^2=0,147 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %14,7'sini açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,383 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.106.Bilgi Yönetimi-Nicel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,184	,332
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,176	,354

R^2:0,112 F:3,354 ρ:0,000

Tablo 4.106'da Bilgi yönetimi yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=3,354$, $R^2=0,112$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %11,2'sini açıklamaktadır. Bilgi yönetimi yeteneğinin değişkenleri ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.107.Destek Yetenekler- Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,177	,294
Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği	,003	,986
Seçim	,101	,616
Eğitim	,051	,831
Stratejik İletişim	-,178	,447
Ödüllendirme	-,009	,964
Finans Yönetimi	,244	,232
Bilgi Edinme	,107	,629
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,012	,958

R^2:0,205 F:1,320 ρ:0,000

b.Gıda Sanayi

Tablo 4.108.Teknolojik Yetenekler- Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,494	,001
Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği	,031	,816

R^2:0,260 F:9,680 ρ:0,000

Tablo 4.108'de Gıda sanayide teknolojik yetenekler ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=9,680$, $R^2=0,260$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %26'sını açıklamaktadır.

Teknolojik yeteneklerin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,494 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Teknolojik yeteneklerin diğer değişkeni olan teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.109.İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,074	,602
Eğitim	,127	,336
Stratejik İletişim	,309	,016
Ödüllendirme	,291	,032

R^2:0,356 F:7,325 ρ:0,000

Tablo 4.109'da Gıda sanayiinde insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F=7,325, R^2=0,356 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %35,6'sını açıklamaktadır. Stratejik iletişim değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,309 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yine ödüllendirme değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,291 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi yeteneğinin diğer değişkenleri ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 4.110.Finans Yönetimi-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,312	,312

R^2:0,097 F:6,040 ρ:0,000

Tablo 4.110'da Gıda sanayiinde finansal yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F=6,040, R^2=0,097 olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %9,7'sini açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.111.Bilgi Yönetimi-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,327	,008
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,392	,002

R^2:0,375 F:16,501 ρ:0,000

Tablo 4.111'de Gıda sanayiinde bilgi yönetimi yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=16,501, R^2=0,375 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %37,5'ini açıklamaktadır.

Bilgi edinme değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,327 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yine bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,392 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile yenilik performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.112.Destek Yetenekler –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,277	,076
Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği	-,109	,459
Seçim	-,078	,609
Eğitim	-,035	,812
Stratejik İletişim	,146	,288
Ödüllendirme	,104	,481
Finans Yönetimi	,066	,569
Bilgi Edinme	,272	,060
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,277	,063

R^2:0,487 F:5,054 ρ:0,000

c. Metal ve Makine Sanayi

Tablo 4.113.Teknolojik Yetenekler- Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,417	,026
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,080	,659

R^2:0,142 F:3,228 ρ:0,000

Tablo 4.113'de Metal ve makine sanayiinde teknolojik yetenekler ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=3,228, R^2=0,142 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %14,2'sini açıklamaktadır. Teknolojik yeteneklerin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,417 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Teknolojik yeteneklerin diğer değişkeni olan teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.114.İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,200	,377
Eğitim	-,190	,416
Stratejik İletişim	,446	,020
Ödüllendirme	,038	,840

R^2:0,225 F:2,681 ρ:0,000

Tablo 4.114'de Metal ve makine sanayiinde insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=2,681, R^2=0,225 olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %22,5'ini açıklamaktadır. Stratejik iletişim değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,446 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi yeteneğinin diğer değişkenleri ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.115.Finans Yönetimi-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,277	,075

R^2:0,077 F:3,332 ρ:0,000

Tablo 4.115'de Metal ve makine sanayiinde finansal yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=3,332, R^2=0,077 olarak belirlenmiştir.Model yenilik performansına ait varyansın %7,7'sini açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.116.Bilgi Yönetimi-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,443	,021
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,000	,998

R^2:0,197 F:4,773 ρ:0,000

Tablo 4.116'da Metal ve makine sanayiinde bilgi yönetimi yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=4,773, R^2=0,197 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %19,7'sini açıklamaktadır. Bilgi edinme değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,443 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.117.Destek Yetenekler –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,382	,070
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,182	,334
Seçim	,100	,704
Eğitim	-,281	,251
Stratejik İletişim	,327	,093
Ödüllendirme	-,047	,812
Finans Yönetimi	,004	,984
Bilgi Edinme	,352	,101
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	-,049	,838

R^2:0,356 F:1,968 ρ:0,000

D.Tekstil Sanayi

Tablo 4.118.Teknolojik Yetenekler- Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,169	,347
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,172	,339

R^2:0,062 F:,996 ρ:0,000

Tablo 4.118'de Tekstil sanayiinde teknolojik yetenekler ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F=,996, R^2=0,062 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %6,2'sini açıklamaktadır. Teknoloji yeteneği ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.119.İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,179	,362
Eğitim	-,230	,295
Stratejik İletişim	,435	,046
Ödüllendirme	-,011	,954

R^2:0,202 F: 1,771 ρ: 0,000

Tablo 4.119'da Tekstil sanayiinde insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=1,771$, $R^2=0,202$ olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %20,2'sini açıklamaktadır. Stratejik iletişim değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,435 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi yeteneğinin diğer değişkenleri ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.120.Finansal Yönetim-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,194	,279

R^2:0,038 F:1,214 ρ:0,000

Tablo 4.120'de Tekstil sanayiinde finansal yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=1,214$, $R^2=0,038$ olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %3,8'ini açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.121.Bilgi Yönetimi-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,480	,013
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	,078	,671

R^2:0,275 F:5,688 ρ:0,000

Tablo 4.121'de Tekstil sanayiinde bilgi yönetimi yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=5,688, R^2=0,275 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %27,5'ini açıklamaktadır. Bilgi edinme değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,480 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.122.Destek Yetenekler –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	-,111	,594
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,209	,445
Seçim	,050	,807
Eğitim	-,246	,347
Stratejik İletişim	,327	,153
Ödüllendirme	-,220	,401
Finans Yönetimi	,213	,388
Bilgi Edinme	,414	,103
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,287	,251

R^2:0,396 F:1,679 ρ:0,000

e) Diğer(Ağaç/ Kimya) Sanayi

Tablo 4.123.Teknolojik Yetenekler- Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,124	,632
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,333	,203

R^2:0,188 F:3, 363 ρ:0,000

Tablo 4.123'de Diğer sanayiinde teknolojik yetenekler ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=3,363$, $R^2=0,188$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %18,8'ini açıklamaktadır. Teknoloji yeteneği ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.124.İnsan Kaynakları-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,497	,021
Eğitim	,221	,310
Stratejik İletişim	-,105	,596
Ödüllendirme	,202	,287

R^2:0,548 F:8,170 ρ:0,000

Tablo 4.124'de Diğer sanayide insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=8,170$, $R^2=0,548$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %54,8'ini açıklamaktadır. Seçim değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,497 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi yeteneğinin diğer değişkenleri ile nicel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.125.Finans Yönetimi-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,611	,000

R^2:0,373 F:17,829 ρ:0,000

Tablo 4.125'de Diğer sanayide finansal yönetim yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=17,829$, $R^2=0,373$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %37,3'ünü açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,611 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.126.Bilgi Yönetimi-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,445	,048
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,295	,182

R^2:0,491 F:14,002 ρ:0,000

Tablo 4.126'da Diğer sanayide bilgi yönetimi yetenekleri ve nicel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=14,002, R^2=0,491 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %49,1'ini açıklamaktadır. Bilgi edinme değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,445 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nicel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde pozitif bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.127.Destek Yetenekler –Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,149	,524
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,062	,795
Seçim	,245	,323
Eğitim	,080	,738
Stratejik İletişim	,015	,943
Ödüllendirme	-,119	,669
Finans Yönetimi	,166	,405
Bilgi Edinme	,357	,292
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	,122	,611

R^2:0,625 F:4,066 ρ:0,000

4.6.3.Yeteneklerin Nitel Performansa Etkileri

4.6.3.1.Temel Yetenekler -Nitel Performans Genel Değerleme

Tablo 4.128.Üretim Yeteneği - Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,269	,000
Maliyet	-,028	,667
Esneklik	,132	,059
Teslimat Hızı	,136	,054

R^2:0,173 F:1,326 ρ:0,000

Tablo 4.128'de Üretim yeteneği ve nitel performans için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,326, R^2=0,173 olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin yenilik performansına ait varyansın % 17,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Tablo 4.36 incelendiğinde ρ<0,001 anlamlılık seviyesinde ve 0,269 en yüksek beta değeri ile üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişkiye olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuç üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nitel performans arasında pozitif ilişki olduğunu ifade eden **H1-a5** hipotezini desteklemektedir. Esneklik değişkeni ve teslimat hızı değişkeni ile nitel performans arasında pozitif ilişki olmasına rağmen araştırmanın önem sınırlarını aştığı için kabul edilmemiştir. Böylece **H1-b5, H1-c5, H1-d5 hipotezleri** 0,01 ve 0,05 önem seviyelerinde desteklenmemektedir.

Tablo 4.129.Pazarlama yeteneği -Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	,192	,019
Fiyat	,080	,265
Dağıtım	,051	,515
Tutundurma	-,010	,878
Pazarlama Yönetimi	,209	,014

R^2:0,183 F:9,653 ρ:0,000

Tablo 4.129'da Pazarlama yeteneği ve nitel performans için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=9,653$; $R^2=0,183$ olarak belirlenmiştir.

Bağımsız değişkenlerin yenilik performansına ait varyansın % 18,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,209 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu sonuca göre pazarlama yönetimi ile nitel performans arasında pozitif ilişkiyi ifade eden **H1-a6** hipotezi desteklenmektedir. Yine pazar araştırması değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,192 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna sonuca göre bu ilişkiyi ifade eden **H1-e6** hipotezi desteklenmektedir. Pazarlama yeteneklerinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ ve $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle, **H1-b6, H1-c6, H1-d6,** hipotezleri desteklenmemektedir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performansı ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.130.Temel Yetenekler -Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,212	,004
Maliyet	-,059	,368
Esneklik	,039	,586
Teslimat Hızı	,093	,186
Pazar Araştırması	,116	,156
Fiyat	,077	,294
Dağıtım	,026	,735
Tutundurma	-,026	,697
Pazar Yönetimi	,171	,041

R^2:0,242 F:7,478 ρ:0,000

4.6.3.2.Temel Yetenekler -Nitel Performans Sektörel Değerleme

a.Taş ve Toprak Sanayii

Tablo 4.131.Üretim Yeteneği - Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	-,039	,804
Maliyet	-,117	,391
Esneklik	,353	,017
Teslimat Hızı	-,011	,941

R^2:0,117 F:1,690 ρ:0,000

Tablo 4.131'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide üretim yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,690, R^2=0,117 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %11,7'sini açıklamaktadır. Üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,353 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Üretim yeteneğinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.132.Pazarlama yeteneği -Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	,332	,023
Fiyat	-,033	,820
Dağıtım	,041	,818
Tutundurma	-,114	,460
Pazarlama Yönetimi	,158	,326

R^2:0,153 F:1,802 ρ:0,000

Tablo 4.132'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide pazarlama yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,802, R^2=0,153 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %15,3'ünü açıklamaktadır. Pazarlama yeteneğinin pazar araştırması değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,332 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Pazarlama yeteneğinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.133.Temel Yetenekler -Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	-,091	,564
Maliyet	-,138	,328
Esneklik	,277	,076
Teslimat Hızı	-,106	,499
Pazar Araştırması	,340	,028
Fiyat	-,084	,606
Dağıtım	,073	,692
Tutundurma	-,112	,467
Pazar Yönetimi	,112	,485

R^2:0,238 F:1,592 ρ:0,000

b.Gıda Sanayii

Tablo 4.134.Üretim Yeteneği –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,574	,000
Maliyet	-,189	,197
Esneklik	,049	,682
Teslimat Hızı	,111	,408

R^2:0,292 F:5,463 ρ:0,000

Tablo 4.134'de Gıda sanayiinde üretim yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=5,463$, $R^2=0,292$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %29,2'sini açıklamaktadır.

Üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nitel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,574 beta değeri ile yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Üretim yeteneğinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.135.Pazarlama yeteneği –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	-,004	,981
Fiyat	,113	,533
Dağıtım	,017	,919
Tutundurma	,137	,442
Pazar Yönetimi	,202	,191

R^2:0,129 F:1,544 ρ:0,000

Tablo 4.135'de Gıda sanayiinde pazarlama yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=1,544$, $R^2=0,129$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %12,9'unu açıklamaktadır. Pazarlama yeteneğinin değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.136.Temel Yetenekler – Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,539	,001
Maliyet	-,195	,240
Esneklik	,040	,797
Teslimat Hızı	,012	,940
Pazar Araştırması	,020	,910
Fiyat	,013	,941
Dağıtım	,046	,798
Tutundurma	,129	,476
Pazar Yönetimi	,048	,761

R^2:0,318 F:2,490 ρ:0,000

c.Metal ve Makine Sanayi

Tablo 4.137.Üretim Yeteneği –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,076	,652
Maliyet	,259	,142
Esneklik	,060	,758
Teslimat Hızı	,136	,461

R^2:0,160 F:1,757 ρ:0,000

Tablo 4.137'de Metal ve makine sanayiinde üretim yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,757, R^2=0,160 olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %16'sını açıklamaktadır. Üretim yeteneğinin değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.138.Pazarlama yeteneği –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	,131	,600
Fiyat	,241	,155
Dağıtım	,094	,591
Tutundurma	-,367	,047
Pazar Yönetimi	,342	,147

R^2:0,357 F:3,998 ρ:0,000

Tablo 4.138'de Metal ve makine sanayiinde pazarlama yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=3,998, R^2=0,357 olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %35,7'sini açıklamaktadır. Pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde anlamlı fakat negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Pazarlama yeteneğinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.139.Temel Yetenekler – Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	-,073	,677
Maliyet	,211	,200
Esneklik	,138	,454
Teslimat Hızı	,009	,958
Pazar Araştırması	,112	,680
Fiyat	,183	,299
Dağıtım	,186	,325
Tutundurma	-,432	,027
Pazar Yönetimi	,259	,294

R^2:0,413 F:2,507 ρ:0,000

d.Tekstil Sanayii

Tablo 4.140.Üretim Yeteneği –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,438	,028
Maliyet	,135	,468
Esneklik	,259	,101
Teslimat Hızı	-,032	,843

R^2:0,402 F:4,699 ρ:0,000

Tablo 4.140'da Tekstil sanayiinde üretim yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=4,699$, $R^2=0,402$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %40,2'sini açıklamaktadır.

Üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,438 beta değeri ile yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Üretim yeteneğinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.141.Pazarlama yeteneği –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	,575	,009
Fiyat	-,164	,400
Dağıtım	,032	,876
Tutundurma	-,097	,605
Pazar Yönetimi	,159	,386

R^2:0,282 F:2,125 ρ:0,000

Tablo 4.141'de Tekstil sanayiinde pazarlama yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F=2,125, $R^2=0,282$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %28,2'sini açıklamaktadır.

Pazarlama yeteneğinin Pazar araştırması değişkeni ile nitel performans arasında 0,01 önem seviyesinde 0,575 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Pazarlama yeteneğinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.142.Temel Yetenekler – Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,384	,048
Maliyet	,209	,245
Esneklik	,431	,009
Teslimat Hızı	,157	,392
Pazar Araştırması	,125	,552
Fiyat	-,320	,067
Dağıtım	,147	,393
Tutundurma	-,281	,095
Pazar Yönetimi	,413	,020

R^2:0,606 F:3,938 ρ:0,000

e.Diğer(Ağaç/ Kimya) Sanayii

Tablo 4.143.Üretim Yeteneği –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	-,005	,985
Maliyet	-,128	,510
Esneklik	,170	,483
Teslimat Hızı	,552	,006

R^2:0,364 F:3,855 ρ:0,000

Tablo 4.143'de Diğer sanayide üretim yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=3,855, R^2=0,364 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %36,4'ünü açıklamaktadır. Üretim yeteneğinin teslimat hızı değişkeni ile nitel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,552 beta değeri ile yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.Üretim yeteneğinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.144.Pazarlama yeteneği –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Pazar Araştırması	-,084	,710
Fiyat	,236	,288
Dağıtım	-,152	,512
Tutundurma	,270	,115
Pazar Yönetimi	,515	,071

R^2:0,481 F:4,818 ρ:0,000

Tablo 4'144'de Diğer sanayiinde pazarlama yeteneği ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=4,8158, R^2=0,481 olarak belirlenmiştir. Model nitel performansına ait varyansın %48,1'ini açıklamaktadır. Pazarlama yeteneği değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.145.Temel Yetenekler – Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,087	,729
Maliyet	-,046	,812
Esneklik	-,093	,667
Teslimat Hızı	,482	,008
Pazar Araştırması	-,151	,512
Fiyat	,234	,260
Dağıtım	-,325	,168
Tutundurma	,132	,455
Pazar Yönetimi	,639	,020

R^2:0,646 F:4,458 ρ:0,000

4.6.3.3. Destek Yetenekler -Nitel Performans Genel Değerleme

Tablo 4.146.Teknolojik Yetenekler- Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,297	,000
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,156	,034

R^2:0,162 F:21,076 ρ:0,000

Tablo 4.146'da Teknolojik yetenekler ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=21,076, R^2=0,162 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %16,2'sini açıklamaktadır. Teknolojik yeteneklerin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,297 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Bu sonuca göre bu pozitif ilişkiyi öne süren **H2-a3** hipotezi desteklenmektedir. Teknolojik yeteneklerin diğer değişkeni olan teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile nicel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,156 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre de **H2-b3** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.147. İnsan Kaynakları-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,189	,012
Eğitim	,182	,018
Stratejik İletişim	,110	,154
Ödüllendirme	,166	,027

R^2:0,267 F:19,660 ρ:0,000

Tablo 4.147'de İnsan kaynakları yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=19,660, R^2=0,267 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %26,7'sini açıklamaktadır. Seçim değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,189 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre bu pozitif ilişkiyi ifade eden **H2-c3** hipotezi desteklenmektedir. Yine insan kaynakları yönetimi yeteneğinin eğitim değişkeni ile nitel performans arsında 0,05 önem seviyesinde ve 0,182 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu sonuca göre ileri sürülen **H2-d3** hipotezi desteklenmektedir. Ödüllendirme değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,166 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetim yeteneğinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuçlara göre **H2-c3** hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4.148. Finans Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,458	,000

R^2:0,210 F:8,251 ρ:0,000

Tablo 4.148'de Finansal yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=58,251, R^2=0,210 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %21'ini açıklamaktadır.

25744

Finansal yönetim yeteneği ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,458 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.149.Bilgi Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,394	,000
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	,144	,078

R^2:0,255 F:37,320 ρ:0,000

Tablo 4.149'da Bilgi yönetimi yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=37,320, R^2=0,255 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %25,5'ini açıklamaktadır. Bilgi edinme değişkeni ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,394 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Bu sonuca göre bu ilişki ile ilgili olarak öne sürülen **H2-h1** hipotezi desteklenmektedir. Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nitel performans arasında ilişki araştırma önem seviyelerini aştığı için kabul edilmemiştir. Bu sonuca göre **H2-k3** hipotezi desteklenmemektedir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nicel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.150.Destek Yetenekler- Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,184	,010
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,019	,784
Seçim	,039	,608
Eğitim	,057	,470
Stratejik İletişim	,099	,188
Ödüllendirme	,104	,155
Finans Yönetimi	,165	,026
Bilgi Edinme	,237	,007
Bilgi Araçlarına Sahiplik	-,054	,528

R^2:0,355 F:12,918 ρ:0,000

4.6.3.4. Destek Yetenekler -Nitel Performans Sektörel Değerleme

a.Taş ve Toprak Sanayii

Tablo 4.151.Teknolojik Yetenekler- Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,225	,109
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,205	,142

R^2:0,126 F:3,836 ρ:0,000

Tablo 4.151'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide teknolojik yetenekler ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=3,836$, $R^2=0,126$ olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %12,6'sını açıklamaktadır. Teknoloji yeteneği değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.152.İnsan Kaynakları-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,134	,408
Eğitim	,165	,353
Stratejik İletişim	,310	,099
Ödüllendirme	,059	,723

R^2:0,339 F:6,542 ρ:0,000

Tablo 4.152'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=6,542$, $R^2=0,339$ olarak belirlenmiştir.

259

Model yenilik performansına ait varyansın %39,9'unu açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetim yeteneği değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.153.Finans Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,454	,000

R^2:0,206 F:4,020 ρ:0,000

Tablo 4.153'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide finansal yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F=14,020, R^2=0,206 olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %20,6'sını açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nitel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,454 beta değeri ile yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.154.Bilgi Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,387	,037
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	,051	,778

R^2:0,182 F:5,880 ρ:0,000

Tablo 4.154'de Taşa ve toprağa dayalı sanayide bilgi yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, F=5,880, R^2=0,182 olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %18,2'sini açıklamaktadır. Bilgi yönetimi yeteneklerinden bilgi edinme değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,387 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer değişkenler ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.155.Destek Yetenekler- Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,239	,102
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,007	,958
Seçim	,076	,662
Eğitim	,109	,594
Stratejik İletişim	,393	,055
Ödüllendirme	,075	,658
Finans Yönetimi	,153	,383
Bilgi Edinme	,051	,788
Bilgi Araçlarına Sahiplik	-,260	,180

R^2:0,415 F:3,624 ρ:0,000

b.Gıda Sanayii

Tablo 4.156.Teknolojik Yetenekler- Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,300	,049
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,012	,938

R^2:0,094 F: 2,839 ρ:0,000

Tablo 4.156'da Gıda sanayiinde teknolojik yetenekler ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=2,839$, $R^2=0,094$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %9,4'ü açıklamaktadır. Teknolojik yeteneklerin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,300 beta değeri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer teknoloji yeteneği değişkeni ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.157.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,175	,265
Eğitim	-,130	,375
Stratejik İletişim	,327	,021
Ödüllendirme	,156	,292

R^2:0,207 F:3,464 ρ:0,000

Tablo 4.157'de Gıda sanayiinde insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=3,464, R^2=0,207 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %20,7'sini açıklamaktadır. Stratejik iletişim değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,327 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer insan kaynakları yeteneği değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.158.Finans Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,119	,374

R^2:0,014 F:,803 ρ:0,000

Tablo 4.158'de Gıda sanayiinde finansal yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=,803, R^2=0,014 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %1,4'ünü açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.159.Bilgi Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,236	,078
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,336	,013

R^2:0,240 F:8,675 ρ:0,000

Tablo 4.159'da Gıda sanayiinde bilgi yönetim yeteneği ve nitel performans için regrasyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=8,675, R^2=0,240 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %24'ünü açıklamaktadır. Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,336 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Diğer değişken ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.160.Destek Yetenekler –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,167	,341
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,089	,595
Seçim	,008	,962
Eğitim	-,278	,097
Stratejik İletişim	,209	,185
Ödüllendirme	,045	,791
Finans Yönetimi	-,086	,518
Bilgi Edinme	,264	,107
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,336	,049

R^2:0,333 F:2,657 ρ:0,000

c.Metal ve Makine Sanayi

Tablo 4.161.Teknolojik Yetenekler- Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,273	,148
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,057	,758

R^2:0,096 F:2,062 ρ:0,000

Tablo 4.161'de Metal ve makine sanayiinde teknolojik yetenekler ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=2,062, R^2=0,096

olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %9,6'sını açıklamaktadır. Teknoloji yeteneği değişkeni ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.162.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,059	,784
Eğitim	-,056	,800
Stratejik İletişim	,205	,252
Ödüllendirme	,394	,034

R^2:0,283 F:3,648 ρ:0,000

Tablo 4.162'de Metal ve makine sanayiinde insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=3,648$, $R^2=0,283$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %28,3'ünü açıklamaktadır. Ödüllendirme değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,394 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer insan kaynakları yeteneği değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.163.Finans Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,509	,001

R^2:0,259 F:14,012 ρ:0,000

Tablo 4.163'de Metal ve makine sanayiinde finansal yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=14,012$, $R^2=0,014$ olarak belirlenmiştir. Model nitel performansa ait varyansın %1,4'ünü açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nitel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,509 yüksek bir beta değeri pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.164.Bilgi Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,480	,013
Bilgi Araçlarına Sahiplik	-,067	,720

R^2:0,194 F:4,702 ρ:0,000

Tablo 4'164'de Metal ve makine sanayiinde bilgi yönetim yeteneği ve nitel performans için regrasyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=4,702, R^2=0,194 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %19,4'ünü açıklamaktadır. Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,480 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.165.Destek Yetenekler –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,056	,768
Teknolojik Üstünlük ve İşbirliği	-,089	,602
Seçim	,240	,321
Eğitim	-,234	,294
Stratejik İletişim	,170	,333
Ödüllendirme	,256	,160
Finans Yönetimi	,562	,010
Bilgi Edinme	,197	,310
Bilgi Araçlarına Sahiplik	-,477	,035

R^2:0,462 F:3,058 ρ:0,000

d.Tekstil Sanayi

Tablo 4.166.Teknolojik Yetenekler- Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,252	,154
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,211	,230

R^2:0,115 F:1,949 ρ:0,000

Tablo 4.166'da Tekstil sanayiinde teknolojik yetenekler ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=1,949, R^2=0,115 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %11,5'ini açıklamaktadır. Teknolojik yetenek değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.167.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,027	,897
Eğitim	-,153	,507
Stratejik İletişim	-,041	,854
Ödüllendirme	,377	,084

R^2:0,106 F:,826 ρ: 0,000

Tablo 4.167'de Tekstil sanayiinde insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=,826, R^2=0,106 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %10,6'sını açıklamaktadır. İnsan kaynakları yeteneği değişkenleri ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.168.Finans Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,324	,065

R^2:0,105 F:3,647 ρ:0,000

Tablo 4.168'de Tekstil sanayiinde finansal yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=3,647$, $R^2=0,105$ olarak belirlenmiştir.

Model nitel performansa ait varyansın %10,54'ini açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.169.Bilgi Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,094	,654
Bilgi Araçlarına Sahiplik	,171	,414

R^2:0,055 F:,867 ρ:0,000

Tablo 4'169'da Tekstil sanayiinde bilgi yönetim yeteneği ve nitel performans için regrasyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=,867$, $R^2=0,055$ olarak belirlenmiştir.

Model yenilik performansına ait varyansın %5,5'ünü açıklamaktadır. Bilgi yönetim yeteneği değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.170.Temel Yetenekler – Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Kalite	,384	,048
Maliyet	,209	,245
Esneklik	,431	,009
Teslimat Hızı	,157	,392
Pazar Araştırması	,125	,552
Fiyat	-,320	,067
Dağıtım	,147	,393
Tutundurma	-,281	,095
Pazar Yönetimi	,413	,020

R^2:0,606 F:3,938 ρ:0,000

e. Diğer(Ağaç/ Kimya) Sanayii

Tablo4.171.Teknolojik Yetenekler- Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,060	,814
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	,410	,115

R^2:0,209 F:3,830 ρ:0,000

Tablo 4.171'de Diğer sanayide teknolojik yetenekler ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=3,830$, $R^2=0,209$olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %11,5'ini açıklamaktadır.

Teknolojik yetenek değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.172.İnsan Kaynakları-Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Seçim	,565	,013
Eğitim	,017	,942
Stratejik İletişim	-,149	,474
Ödüllendirme	,338	,097

R^2:0,497 F:6,658 ρ:0,000

Tablo 4.172'de Diğer sanayiinde insan kaynakları yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, $\rho<0,001$, $F=6,658$ $R^2=0,497$ olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %49,7'sini açıklamaktadır. Seçim değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,565 gibi yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yeteneğinin diğer değişkenleri ile nitel performans arasında $\rho<0,01$ $\rho<0,05$ önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir

Tablo 4.173:Finans Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Finans Yönetimi	,569	,001

R^2:0,324 F:14,384 ρ:0,000

Tablo 4.173'de Diğer sanayide finansal yönetim yetenekleri ve nitel performans için regresyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=14,384, R^2=0,324 olarak belirlenmiştir. Model nitel performansa ait varyansın %32,4'ünü açıklamaktadır. Finansal yönetim yeteneği ile nitel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,569 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.174.Bilgi Yönetimi-Nitel Performansı İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Bilgi Edinme	,816	,000
Bilgi Araçlarına Sahiplik	-,112	,590

R^2:0,534 F:16,642 ρ:0,000

Tablo 4'174'de Diğer sanayide bilgi yönetim yeteneği ve nitel performans için regrasyon modeli ile ilgili değerler, ρ<0,001, F=16,642, R^2=0,534 olarak belirlenmiştir. Model yenilik performansına ait varyansın %53,4'ünü açıklamaktadır. . Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile nitel performans arasında 0,01 önem seviyesinde ve 0,816 yüksek bir beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir Bilgi yönetim yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nitel performans arasında ρ<0,01 ρ<0,05 önem seviyelerinde bir ilişki tespit edilmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda ise bağımsız değişkenler ile nitel performans ilişkisi bütün olarak verilmiştir.

Tablo 4.175.Destek Yetenekler –Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (ρ)
Teknolojik Seviye ve yeni Teknoloji	,230	,296
Teknolojik Üstünlük ve İş-birliği	-,041	,853
Seçim	,328	,163
Eğitim	-,205	,363
Stratejik İletişim	,068	,736
Ödüllendirme	-,162	,533
Finans Yönetimi	,140	,453
Bilgi Edinme	,893	,009
Bilgi Araçlarına Sahip-lik	-,326	,156

R^2:0,671 F: 4,983 ρ:0,000

4.6.4. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin kabul yada red edildiği ile ilgili sonuçlar Tablo 176'da görülmektedir. Tablo 176'da araştırma modeline göre öne sürülen 2 ana hipotez ve 54 alt hipotez sonuçları ve bunlara ilişkin beta katsayıları, istatistiksel olarak anlamlılık seviyeleri ve hipotezlerin bu değerlere göre kabul edilip edilmedikleri gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre 54 alt hipotezin 27 adedi %5 ve %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı çıktığından dolayı kabul edilmiştir. Alt hipotezlerin 5 adedi negatif değer almasından 22 adedi ise %5 ve %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamsız çıkmasından dolayı red edilmiştir.

Tablo 4.176. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

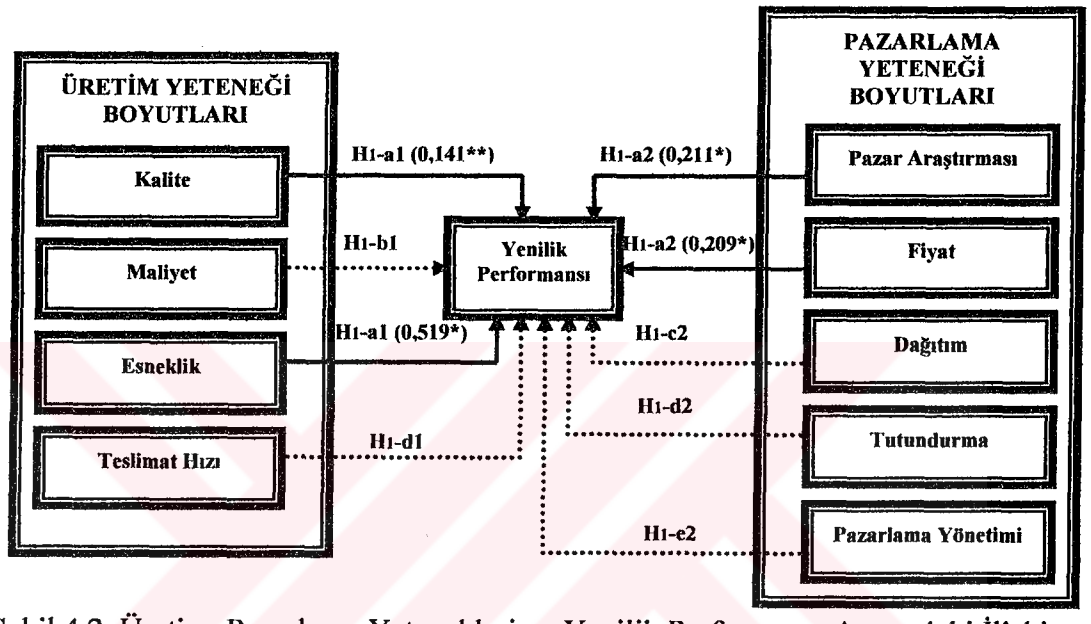
Hipotez No	HİPOTEZLER	β	P	Sonuç
1	**Temel Yetenekler İşletme Performans Boyutlarını Olumlu Etkiler**		**Kabul**	
1-a1	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,141	0,041	Kabul
1-b1	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin maliyet değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	-0,130	0,035	Red
1-c1	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,519	0,000	Kabul
1-d1	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin teslimat hızı değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	-0,145	0,028	Red
1-a2	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin Pazar araştırması değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,211	0,006	Kabul
1-b2	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,209	0,002	Kabul

1-c2	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin dağıtım değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,059	0,416	Red
1-d2	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,119	0,060	Red
1-e2	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,091	0,202	Red
1-a3	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nicel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,175	0,016	kabul
1-b3	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin maliyet değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,086	0,186	Red
1-c3	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,293	0,000	Kabul
1-d3	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin teslimat hızı değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,036	0,604	Red
1-a4	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin Pazar araştırması değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,001	0,989	Red
1-b4	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,115	0,113	Red
1-c4	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin dağıtım değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	-0,040	0,608	Red
1-d4	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,152	0,028	Kabul
		β	**P**	**Sonuç**
1-e4	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,288	0,001	Kabul
1-a5	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nitel performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,269	0,000	Kabul
1-b5	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin maliyet değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	-0,028	0,667	Red
1-c5	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,132	0,059	Red
1-d5	Temel yeteneklerden üretim yeteneğinin teslimat hızı değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,136	0,054	Red
1-a6	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin Pazar araştırması değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,192	0,019	Kabul
1-b6	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,080	0,265	Red
1-c6	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin dağıtım değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,051	0,515	Red
1-d6	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	-0,010	0,878	Red
1-e6	Temel yeteneklerden pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,209	0,014	Kabul
2	**Destek Yetenekler İşletme Performans Boyutlarını Olumlu Etkiler**	**Kabul**		
2-a1	Destek yeteneklerden teknoloji yeteneğinin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,125	0,096	Red
2-b1	Teknoloji yeteneğinin teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,269	0,000	Kabul
2-c1	Destek yeteneklerden insan kaynakları yeteneğinin seçim değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,126	0,086	Red
2-d1	İnsan kaynakları yeteneğinin eğitim değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,224	0,003	Kabul
2-e1	İnsan kaynakları yeteneğinin stratejik iletişim değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,236	0,002	Kabul
2-f1	İnsan kaynakları yeteneğinin ödüllendirme değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,071	0,336	Red
2-g1	Destek yeteneklerden finansal yönetim yeteneğini ile yenilik	0,394	0,000	Kabul

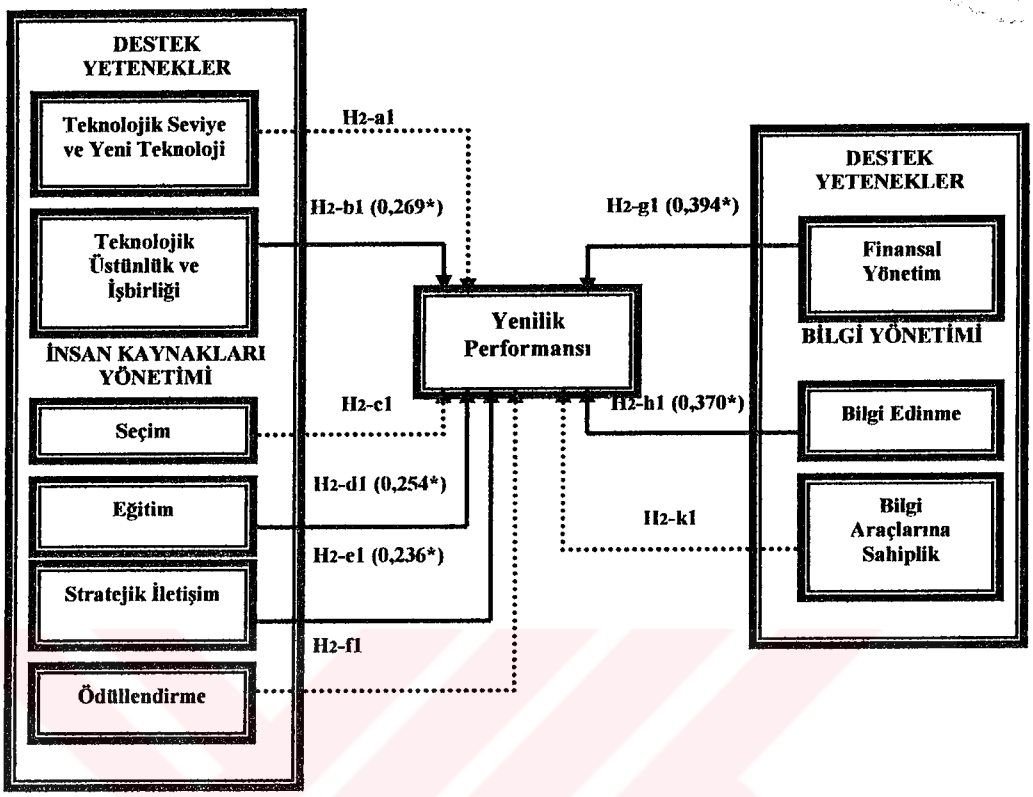
	performansı arasında pozitif bir ilişki vardır			
2-h1	Destek yeteneklerden bilgi yönetimi yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,370	0,000	Kabul
2-k1	Bilgi yönetimi yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır	0,125	0,135	Red
2-a2	Destek yeteneklerden teknoloji yeteneğinin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,206	0,007	Kabul
2-b2	Teknoloji yeteneğinin teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,146	0,056	Red
2-c2	Destek yeteneklerden insan kaynakları yeteneğinin seçim değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,072	0,365	Red
2-d2	İnsan kaynakları yeteneğinin eğitim değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,227	0,006	Kabul
2-e2	İnsan kaynakları yeteneğinin stratejik iletişim değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,106	0,202	Red
2-f2	İnsan kaynakları yeteneğinin ödüllendirme değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,070	0,380	Red
2-g2	Destek yeteneklerden finansal yönetim yeteneğini ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,389	0,000	Kabul
2-h2	Destek yeteneklerden bilgi yönetimi yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,304	0,000	Kabul
		β	**P**	**Sonuç**
2-k2	Bilgi yönetimi yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nicel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,176	0,039	Kabul
2-a3	Teknoloji yeteneğinin teknolojik seviye ve yeni teknoloji değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,297	0,000	Kabul
2-b3	Teknoloji yeteneğinin teknolojik üstünlük ve işbirliği değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,156	0,034	Kabul
2-c3	Destek yeteneklerden insan kaynakları yeteneğinin seçim değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,189	0,012	Kabul
2-d3	İnsan kaynakları yeteneğinin eğitim değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,182	0,018	Kabul
2-e3	İnsan kaynakları yeteneğinin stratejik iletişim değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,110	0,154	Red
2-f3	İnsan kaynakları yeteneğinin ödüllendirme değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,166	0,027	Kabul
2-g3	Destek yeteneklerden finansal yönetim yeteneğini ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,458	0,000	Kabul
2-h3	Destek yeteneklerden bilgi yönetimi yeteneğinin bilgi edinme değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,394	0,000	Kabul
2-k3	Bilgi yönetimi yeteneğinin bilgi araçlarına sahiplik değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişki vardır	0,144	0,078	Red

4.6.5. Bulguların Şematik Gösterimi

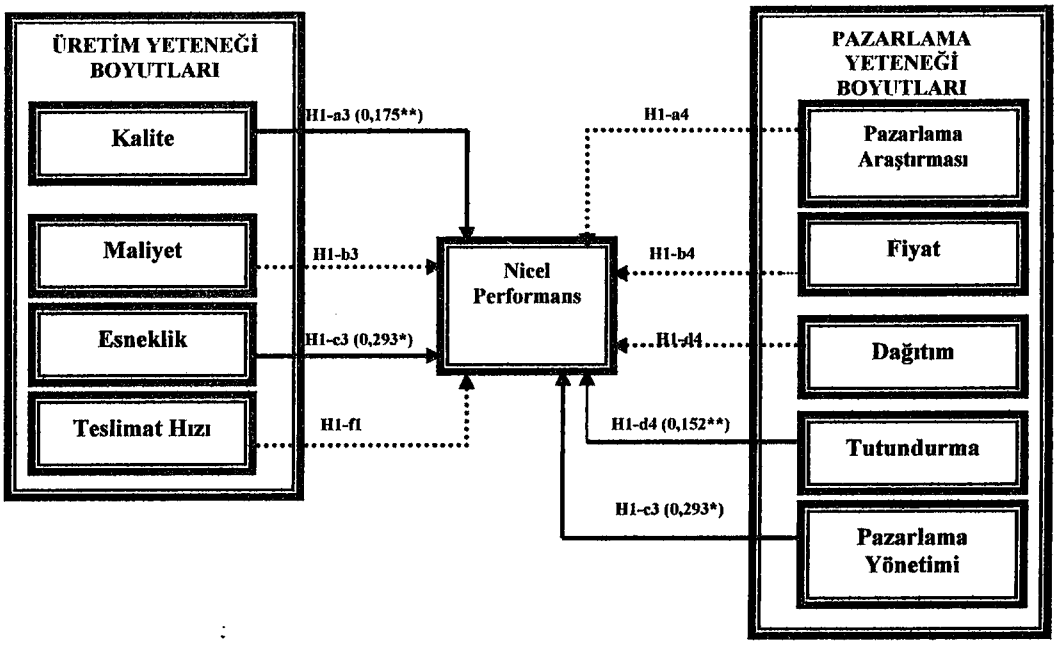
Aşağıda bulunan şekil 4.2, şekil 4.3, şekil 4.4 ve şekil 4.5 ve 4.6'da araştırma değişkenlerine ait sonuçlar şematik olarak ifade edilmiştir. Bu şekillerde de görüldüğü gibi kabul edilen hipotezler kalın çizgili oklarla gösterilmiştir. Kabul edilmeyen hipotezler ise kesikli çizgili oklar ile gösterilmiştir.



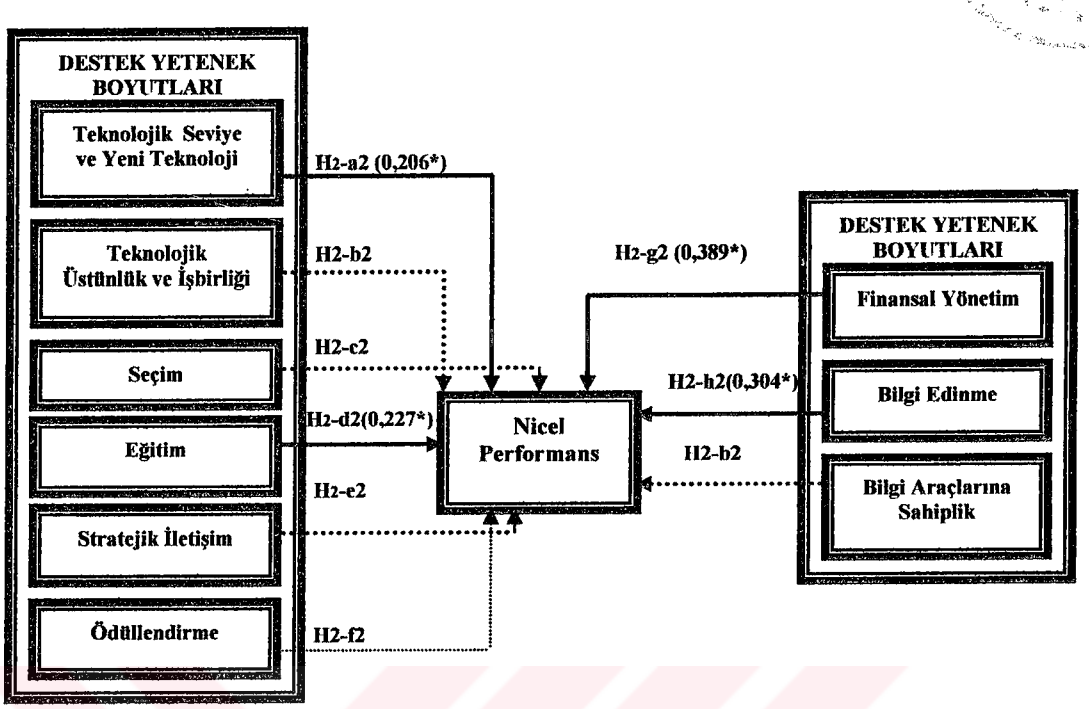
Şekil 4.2. Üretim, Pazarlama Yetenekleri ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişki



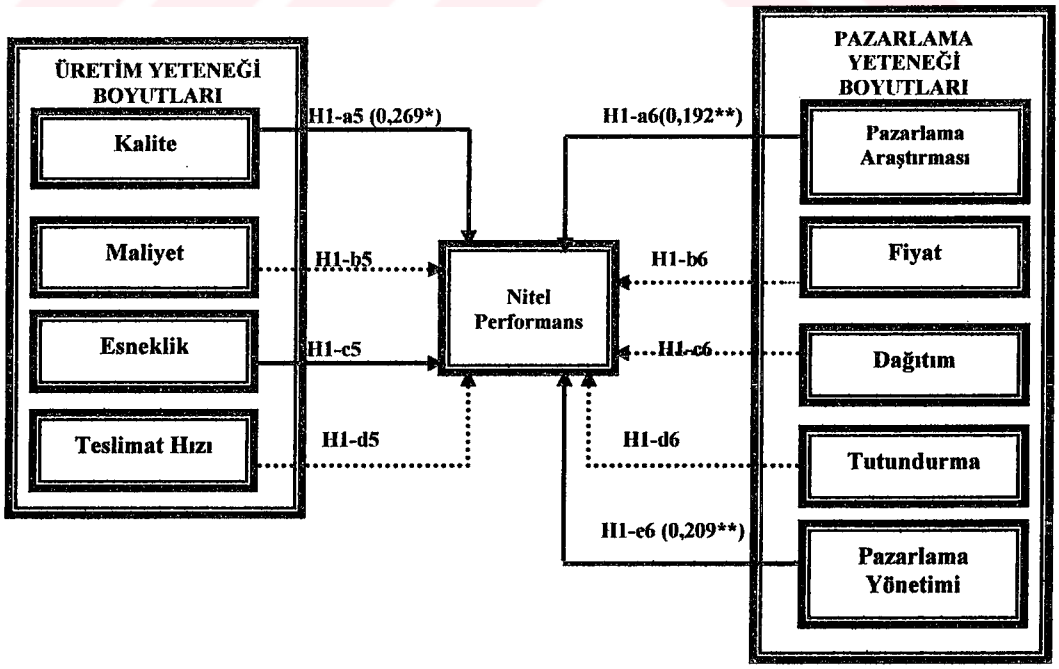
Şekil.4.3.Teknoloji, İnsan Kaynakları, Finansal Yönetim ve Bilgi Yönetimi Yetenekleri ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişki



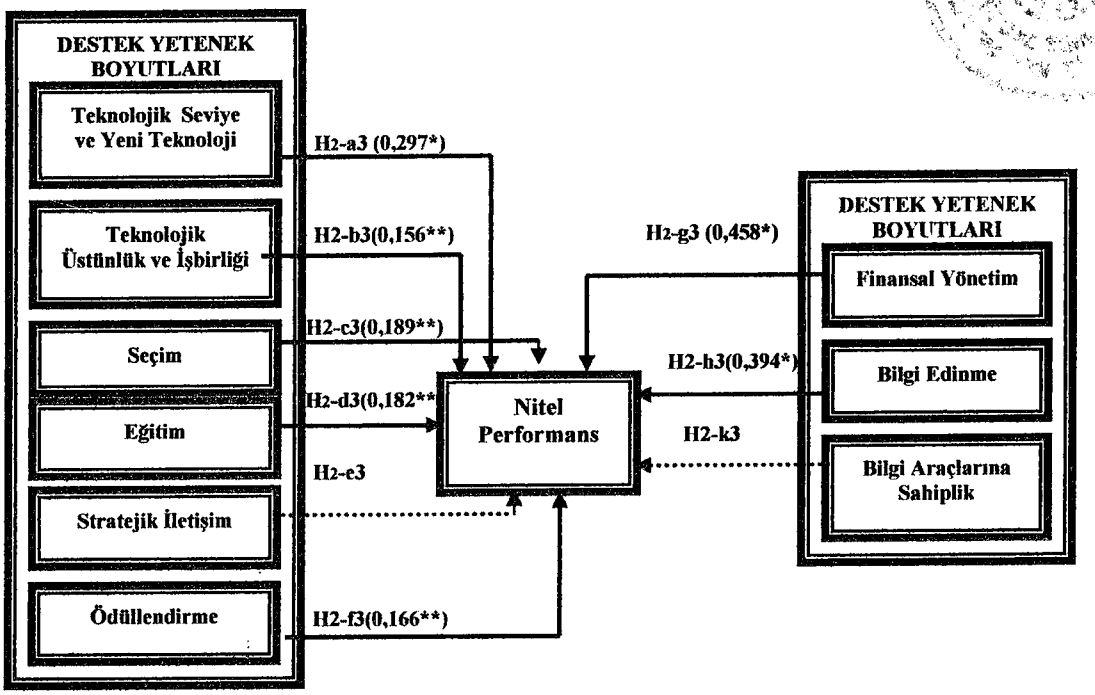
Şekil 4.4. Üretim, Pazarlama Yetenekleri ve Nicel Performans Arasındaki İlişki



Şekil4.5.Teknoloji, İnsan Kaynakları, Finansal Yönetim ve Bilgi Yönetimi Yetenekleri ve Nicel Performans Arasındaki İlişki



Şekil 4.6. Üretim, Pazarlama Yetenekleri ve Nitel Performans Arasındaki İlişki



Şekil.4.7.Teknoloji, İnsan Kaynakları, Finansal Yönetim ve Bilgi Yönetimi Yetenekleri ve Nitel Performans Arasındaki İlişki

4.7. Sonuçlar ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre, bu araştırma kapsamında öne sürülen temel ve destek yeteneklerin işletme performansı ile ilişkilerini kapsayan teorik modeli doğrulayıcı sonuçlar tespit edilmiştir.

4.7.1. Temel Yetenekler ve İşletme Performans Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar

Temel yetenekler ile işletme performans boyutları arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamak için öne sürülen ana hipotezlerden birisi olan " Temel Yetenekler İşletme Performans Boyutlarını Olumlu Etkiler" (H-1) hipotezi kabul edilmiştir. Çünkü bu hipotezin kabul edilmesi için temel yeteneklerin alt değişkenlerine ait en az anlamlı bir ilişkinin bulunması yeterli olmaktadır. Elde edilen bulgulardan hipotez 1'i destekleyen alt hipotezlerden üretim yeteneği değişkenlerinden esneklik ile yenilik performansı arasında 0,01 anlamlılık seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Böylece alt hipotezlerden H-c1 kabul edilmiştir. Hipotez 1'i destekleyen ikinci alt hipotez ise H1-a1'da kabul edilmiştir. Bu hipotezde kalite ile işletmenin yenilik performansı arasında pozitif ilişki olduğu varsayımı desteklenmektedir. Bu sonuç araştırma amacı ile örtüşmektedir çünkü ürün kalitesi yükseldikçe maliyetlerde buna bağlı olarak azalmaktadır. Çünkü işletme kalitenin sağlanması ile birlikte fire, israf, yeniden işleme, iade sayısının azalması, üretim kapasitesinin yükselmesi gibi önemli kazanımlar sağlayacaktır. Bu kazanımlara bağlı olarak işletme maliyetlerinde meydana gelen bu avantajı pazarda rakiplerine karşı bir rekabet avantajı olarak kullanarak elde ettiği maliyet düşürme yeteneğine göre bir strateji uygulayarak stratejik bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Yine temel yeteneklerden pazarlama yeteneği değişkenlerinden pazarlama araştırması ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde, pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile yenilik performansı arasında 0,05 önem seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur ve H1-a2, H1-b2 hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca üretim yeteneğinin maliyet değişkeni ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde anlamlı fakat negatif bir ilişki bulunmuş ve H-b1 hipotezi reddedilmiştir. Yine üretim yeteneğinin teslimat hızı ile yenilik performansı arasında 0,01 önem seviyesinde anlamlı fakat negatif bir ilişki bulunmuştur ve H-d1 hipotezi reddedilmiştir. Negatif sonuçlar ile ilgili olarak, işletmeler maliyet unsurunu ön plana aldıkları zaman yenilik düşünmemekte veya yenilik için maliyeti aşırı önemsedikleri ve yeniliğe negatif yaklaştıkları söylenebilir. Teslimat hızı açısından olay benzerdir, işletmeler faaliyetlerinde teslimat hızını artırmayı sadece eski malları düşünerek yapmaktadırlar ve teslimat hızı arttığı zaman yenilik yapma eğilimleri azalmaktadır.

Genel olarak sonuçlar değerlendirildiğinde esneklik ile yenilik performansı arasındaki pozitif ilişki bulunmuştur.İşletmelerin mevcut potansiyel fırsatları değerlendirebilmeleri için yeniliklerin planlanması, yönetilmesi ve uyum sağlayabilmesi ve yeniliği pazarda rekabet aracı olarak kullanabilmesi için esneklik yeteneğine sahip olmaları gerekir. Stratejik bir değerlendirme ile esneklik, bir firmanın ürün çeşidini hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle değiştirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Yani bir firmanın kullandığı üretim süresini, eski bir ürün hattının üretiminden yeni bir ürün hattının üretimine dönüştürebilme hızının ölçüsüdür. Ayrıca kısa dönemde, farklı miktarlarda üretim yapabilme ve yeni

ürünlerle piyasaya hızlı bir şekilde girebilme yeteneği de esneklik olarak tanımlanmaktadır. Esneklik yeteneğine sahip olan işletmeler miktar ve teslimat esnekliği kazanabilmeleri için stok bulundurma, yüksek kapasite ile çalışma, personelin atıllığını önleme gibi konuları daha çok önemsemektedirler. Bu şekilde bir yaklaşıma sahip olan işletmeler sürekli yeniliğe açık ve hazırlıklı olduğu için sonuç anlamlıdır. Üretim sisteminde esnek bir yeteneğe sahip olan işletmeler yeniliğe daha fazla duyarlı olması olağandır çünkü değişen pazar şartlarına ve müşteri taleplerine uyum sağlayabilecek mal ve hizmetleri üretebilmektedirler. Ayrıca farklılaşma stratejisi izleyen işletmeler ayrıcalıklı olabilmeleri için çeşitli üretim yeteneklerinin bir karmasını izlemeleri gerekmektedir. Esneklik kabiliyeti farklılaşma yaratabilmek için önemli bir kaynaktır. Çünkü üretimde esnekliğe sahip olan işletmeler çok önemli bir farklılaşma kaynağı elde etmiş olurlar. Bu durum literatür tarafından da desteklenmiştir(Örneğin Ward ve Duray, 2000). Farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme üretim yeteneğinin esneklik kabiliyetini kullanarak ayrıcalıklı konuma gelebilir. Çünkü esneklik stratejisini izleyen işletmeler yeni ürünler geliştirme, müşterilerin farklı ürün taleplerini karşılama, pazarın değişik ürün isteklerini karşılama gibi unsurlara oldukça önem verir. Araştırma kapsamında bulunan işletmelerde üretimde esneklik önemli bir yetenek olarak kabul edilmekte ve bu yeteneğin kendileri için bir üretim yeteneği olarak kabul etmektedirler. Bu işletmeler esneklik yetenekleri ile strateji olarak farklılaşma stratejisini pazarda rekabet avantajı sağlamak için kullanabilirler. İşletmelerin yenilik performansını etkileyen diğer temel yetenekler ise pazarlama yeteneğinin pazarlama araştırması ve fiyat kabiliyetleridir. Araştırmadan elde dilen sonuçlara göre pazarlama araştırması yeteneği yenilik performansını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu anlamlılık doğaldır çünkü işletmeler rakiplerinden daha yüksek bir yenilik performansı ortaya koymaları onlara pazarda önemli bir stratejik avantaj sağlayacaktır. Ancak yeniliğin başarılı olabilmesi için yapılan yeni ürünlerle ilgili geri bilgilerin ve pazar ve müşterileri bilgilerinin detaylı olarak işletme tarafından edinilmesi gerekir. Pazar ve müşterilerle ilgili bilgilerin elde edilmesi ancak güçlü bir pazarlama araştırması yeteneğini gerektirir. Çünkü pazara sürülen yeni ürünlerin mevcut ve potansiyel talep durumu, pazardaki rekabetin şiddeti, rakip ürünlerin özellikleri vb. ile ilgili bilgilere ulaşılabilmek işletmeler için önemlidir. Ayrıca işletmeler pazarın beklentilerine uygun ürünler üretebilmeleri için yenilik performanslarının güçlü olması gerekir. Araştırma kapsamındaki işletmelerden elde edilen sonuçlara göre bu yeteneğin bu



işletmelerde güçlü olduğu söylenebilir ve bu işletmeler bu yeteneklerini pazarda stratejik bir rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanabilirler. Sonuç olarak pazarlama araştırması yeteneği, işletmelerin mevcut ve gelecekteki fırsatları görebilmeleri, yeni fikirler yaratabilmeleri ve bunları yeniliklere dönüştürebilmelerini sağlayacak bilgilerin elde edilmesini sağlayarak yenilik performansını anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

Yine araştırmadan elde edilen sonuçlara göre pazarlama yeteneğinin fiyat değişkeni ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç işletmelerin yenilik faaliyetinde başarılı olması ve yüksek performansa ulaşabilmeleri için fiyatlandırma konusunu dikkatli almaları gerektiğinin bir işaretidir. Çünkü yapılan bir yeniliğin başarılı olması pazar ve müşteriler tarafından talep edilmesi ve istenilen ölçeklerde bir fiyatla sunulmasına bağlıdır. Pazarda müşteriler tarafından sürekli bir taleple karşılaşan bir ürün üreten bir işletme bunu devam ettirebilecek yenilikleri yapma konusunda yüksek bir gayret gösterecek bu ise işletmenin performansının artmasını sağlayacaktır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki yenilik performansını, pazarın şartlarına ve müşteri beklentilerine uygun bir fiyatlandırma da önemli ölçüde etkilemektedir.

Temel yeteneklerin üretim yeteneği boyutlarından kalite ve esneklik ile nicel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olması temel yetenekler ile nicel performans(performans boyutlarını etkiler) arasındaki ilişkinin varlığını ortaya çıkarır. Bu araştırmada ortaya çıktığı gibi esneklik ile performans arasındaki güçlü bir ilişkinin olması literatür ile uyumludur(örneğin, Swadimas ve Newel, 1987, Maredith ve arkadaşları, 1994, Vanderemlase ve arkadaşları, 1995). Bu araştırmada esneklik ile nicel performans arasında 0,01 önem seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin güçlü olması nicel performans boyutları olan satışların artışı, pazar payı artışı, gelirin artışı, ciro ve toplam aktif karlılığı vb. gibi nicel performans unsurlarını artışını sağlayarak performansın yükselmesini sağlayacaktır. Çünkü bir işletmenin üretimde esnek bir kabiliyete sahip olması ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamada da bu esnekliği kullanabilmesi işletmeye rekabet açısından önemli üstünlükler sağlayacaktır. Özelliklede KOBİLER'e kriz ortamında daha faydalı olabilir. Üretimde sağlanan bu üstünlük işletmenin gelirlerini olumlu yönde etkileyerek finansal açıdan da güçlü bir konuma getirecektir. Yine üretim

Temel yetenekler ile nitel performans arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamak için ortaya konulan hipotezlerden kalite nitel performansı etkiler hipotezi elde edilen sonuçlar çerçevesinde kabul edilmiştir. Bu sonuca göre işletmelerin nitel performanslarında meydana gelen artışlarda kalite kabiliyetinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü üretilen ürünlerin kalite konusunda önemli ayrıcalıklara sahip olması işletmenin pazar payını dolayısıyla satışlarını artıracaktır ve bu artış zamanla nitel performans unsurları olan çalışanların işletmeye bağlılığını, işten aldığı tatmini ve müşteri memnuniyeti ve sadakatini artıracaktır. Çünkü pazarda ürünleri sürekli talep edilen bir işletmenin başarılı olması doğaldır ve bu başarı işletme içi ve dışı unsurlara olumlu olarak yansıyarak onları güçlendirecektir. Yine pazarlama yeteneklerinden pazarlama araştırması kabiliyeti işletmelerin nitel performansını etkilemektedir. Çünkü işletmelerin rakiplerinden daha iyi ürün ve pazar bilgisine sahip olması işletmenin rekabet bilgilerini güçlendirerek strateji oluşturmasında ve uygulanmasındaki başarısını artıracaktır. Aynı zamanda işletmeler rakipler ve rakip ürünler değişen tüketici profili ve tüketici davranışları , mevcut ve potansiyel pazar payı gibi işletmeyi birebir ilgilendiren konularda nitel ve nicel verilere de sahip olması gereklidir. Bunun sağlanabilmesi ise pazarlama araştırması yeteneğinin varlığı ile mümkündür. Bu bilgilere sahip olan ve buna göre hareket eden bir işletmenin başarısı aratacak ve bu işletmenin performansını dolayısıyla da nitel performansını artıracaktır. Nitel performans ile pozitif ilişkisi olduğu hipotez ile ileri sürülen pazarlama yönetimi yeteneğinin araştırma sonucu bu hipotezi desteklemektedir. Yani nitel performanstaki artışları pazarlama yönetimi yeteneği olumlu olarak etkilemekte ve arttırmaktadır. Çünkü pazarlama yetenekleri, firmanın kollektif bilgi, beceri ve kaynaklarının firmanın pazarla ilgili ihtiyaçlarına uyguladığı birleştirilmiş süreçler olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçler firmaya rekabet avantajı sağlayıcı etkileri olan unsurlardır ve firma performansını arttırıcı etkisi araştırmalarla kanıtlanmıştır. Pazarlama yönetim yeteneği bu süreçlerin önemli bir unsurudur çünkü işletmenin sahip olduğu bu süreçlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu vb. gibi temel faaliyetlerinin yapılması ancak belirli yönetimsel yeteneklerle gerçekleşebilir. Ayrıca bu pazarlama süreçleri firmaya özgündürler ve işletmenin iç bireyleri tarafından diğer somut ve soyut kaynaklarla geliştirildiği için bunların yönetimi belirli yetenekleri gerektirmektedir. Pazarlama yönetim yetenekleri, araştırma kapsamındaki işletmeler için bir yetenek alanıdır ve bu yetenek nitel

performanstaki artışları etkilemektedir. Araştırma kapsamındaki işletmeler bu yeteneği kullanarak nitel performanslarını artırmaktadırlar.

4.7.2. Destek Yetenekler ve Işletme Performansı Arasındaki Ilişkilere Yönelik Sonuçlar

Bu araştırma kapsamında ele alınan destek yetenekler (Teknolojik yetenekler, İnsan kaynakları yönetim yetenekleri ,Finansal yönetim yetenekleri ve bilgi yönetim yetenekleri ve onların alt değişkenleri) işletmelerin temel yeteneklerine olumlu katkı sağlayarak onların güçlendirdikleri literatürle desteklenmektedir. Bu destek ile güçlenen işletmelerin performans boyutları da yükselmektedir. Literatür tarafından desteklendiği gibi bu destek yetenekler işletme performansını direkt olarak etkilemezler fakat temel yetenekler tarafından desteklendiğinde etkileyebilirler(Decarolis ve Deeds, 1997). Araştırmanın bu kısmındaki ana amaç, hipotezlerde öne sürülen destek yetenekler ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin varlığının olup olmadığının oryaya çıkartılmasıdır. Yani destek yeteneklerden hangileri yenilik performansı üzerinde etkilidir veya yenilik performansında meydana gelen artışları hangi destek yetenekler pozitif etkilemektedir. Bu kapsamda oluşturulan ana hipotez olan "Destek yetenekler işletme performans boyutlarını etkiler " **(H-2)** ana hipotezi de kabul edilmiştir çünkü bu hipotezin alt hipotezleri ile performans boyutları arasında anlamlı bir yolun bulunması yeterli olmaktadır. Bundan hareketle teknolojik yetenekler ve yenilik performansı ile ilgili alt hipotez olan **H2-b2** yani "teknolojik yeteneklerden teknolojik üstünlük ve işbirliği yenilik performansını pozitif etkiler " hipotezi kabul edilmiştir. Yine insan kaynakları yönetim yetenekleri ile ilgili olarak eğitim ve stratejik iletişim ve yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ve **H2-d1, H2-e1** hipotezleri kabul edilmiştir. Yine finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında da pozitif ilişki bulunmuş ve **H2-g2** hipotezi kabul edilmiştir. Destek yeteneklerden bilgi yönetim yeteneği ile yenilik performansına ilişkin olarak öne sürülen bilgi edinme yeteneği ile yenilik performansı arasında pozitif ilişkiyi ifade eden **H2-h1** hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuçlar destek yetenekler ile yenilik performansı arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir. Teknolojik yetenekler yenilik performansını etkilemektedir çünkü

teknoloji, insan hayatını olumlu yönde etkileyecek faktörlerden biridir. Teknolojik değişiklikler, bireyler ve çoğunlukla işletmeler için rekabetçi piyasada var olabilmesinden dolayı önemlidir. Günümüzde teknolojik değişimler iş düzeyini ve sosyal fırsatları belirgin olarak etkilemektedir. İşletmeler ürünlerini yenilerken bir yandan da üretim proseslerini iyileştirmek için çaba harcarlar. Bu amaçlara ulaşmak için teknolojiyi kapsayan ürünlerin üretilmesi gerekmektedir. Ancak Kanz(1995, s.2) belirttiği gibi teknoloji, tasarımı geliştirmek ve malları üretmek için üretim uzmanlığıdır. Ürünler teknolojinin sonucudur ancak kendileri teknoloji değillerdir. Teknolojik yönetim ve üstünlük insan yetenekleri, deneyimleri, süreçleri v.b teknoloji kavramlarını vurgular(Drejer, 2000, s.126). İnsan kaynaklarının eğitim kabiliyeti yenilik performansı arasındaki ilişkinin pozitif olması anlamlıdır. Çünkü işletmelerin mevcut faaliyetlerinde kullandığı iş görenlerinin yeteneklerini vereceği güçlü bir eğitim ile ortaya çıkartabilir. Bu yetenekler işletme için yeni fikir ve düşünceler ve aynı zamanda yeni ürün ve hizmetler demektir. İşletmenin bu avantajı yakalayabilmesi ve bunu performansına yansıtabilmesi işgörenlerin eğitilmesi ile gerçekleşebilir. Bu ise insan kaynaklarının eğitim konusunda bir yeteneği gerektirir. Araştırmadan elde edilen diğer insan kaynakları yeteneği ve yenilik performansı ile ilgili pozitif sonuç ise stratejik iletişim kabiliyetidir. Bu sonuca göre, araştırma yapılan işletmeler kendi işgörenleri arasındaki formel ve informel ilişkilere önem vermektedirler. Çünkü informel ilişkiler bir organizasyonda değişime ve yeniliğe karşı direncin başlangıç aşamasıdır. Yenilik faaliyetinin başarılı olması işgörenlere aktarılmasına ve bununda işgörenler tarafından çok iyi anlaşılmasına, algılanmasına bağlıdır. Bu ise organizasyon içerisindeki iletişim yeteneğinin varolmasını gerektirir.Yenilik performansını ile finansal yönetim arasındaki ilişkinin pozitif olması anlamlıdır. Çünkü işletmeler yenilik faaliyetinin finansal yönünü yani yeniliklerin yapılabilmesi için gerekli olan fon kaynaklarını da hesaba katmaları gerekmektedir. Sürekli yeni fikir ve düşüncelerin geliştirildiği bir işletme için bu bir yetenektir ancak bu fikir ve düşüncelerin yeniliklere dönüşmesini sağlayacak yeterli fon kaynaklarından yoksunluk bir güçsüzlük yani yeteneksizlik alanıdır. Araştırma kapsamındaki işletmelerden aldığımız sonuç bu görüşü desteklemektedir.

Bazı işletmeleri performans açısından diğer rakiplerinden veya işletmelerden farklılığını belirleyen temel unsur bu işletmelerin oluşturduğu ayrı bilgi tabanları, bilgiyi geliştirme ve uygulanması ile ilgili farklı yetenekleridir. Bu durumda işletme

bilgisinin yönetilmesi, işletme açısından en üst düzey dinamik bir yeteneği olarak düşünülmeli ve diğer tüm yeteneklerin belirleyicisi olarak algılanması gerekir. Çünkü işletmeler fiyatlarla, maliyetlerle ve beklentilerle baş edebilmek için bilgi alt yapısını oluşturabilecek ve buna odaklanan optimal stratejileri geliştirmek zorundadırlar. Kaynakları denetleyerek kritik alanlara yönlendirmek, entelektüel sermayenin mali verimliliğini arttırarak işletmenin pazar değerini ve dolayısı ile performansını yükseltmek belirli bir bilgiyi elde etme ve bu bilgi için gerekli araçları bulundurma ve bunları yönetebilme yeteneğini gerektirmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan destek yeteneklerin yenilik performansı olumlu yönde etkileyen destek alt yeteneklerinin hemen hemen tamamı nicel ve nitel performans boyutlarını da etkilemektedir. Bu nedenle ayrıntılı açıklamalar yenilik performansında verildiği için ve tekrarı önlemek açısından sadece hipotezler değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre nicel performansla teknolojik yeteneklerden teknolojik seviye ve yeni teknoloji yeteneği arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ve **H2-a2** hipotezi kabul edilmiştir. Yine insan kaynakları yönetim yeteneğinin eğitim değişkeni ile nicel performans arasıda pozitif ilişki bulunmuş ve **H2-d2** hipotezi kabul edilmiştir. Finansal yönetim yeteneği ve bilgi yönetimi yetenekleri ile nicel performans arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu durumda da **H2-g2, H2-h2 ve H2-k2** hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer hipotezler **H2-b2, H2-c2, H2-e2, H2- f2** hipotezleri kabul edilmemiştir. Nitel performans boyutlarına destek yeteneklerin etkisi incelendiğinde, bu yeteneklerden teknoloji yeteneğinin her iki değişkeni ile nitel performans arasında pozitif ilişki bulunmuş ve **H2-a3, H2-b3** ve insan kaynakları yönetim yeteneğinin seçim, eğitim ve ödüllendirme kabiliyetleri ile nitel performans arasında pozitif ilişki bulunmuş ve **H2-c3, H2-d3 ve H2-f3** hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre nitel performansı ile finansal yönetim yeteneği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur ve **H2-g3,** hipotezi ile, bilgi yönetim yeteneğinin bilgi edinme yeteneği ile nitel performans arasında pozitif ilişki bulunmuş ve **H2-h3** hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki destek yetenekler ile işletme performans boyutları arasında önemli derecede pozitif bir ilişki mevcuttur. Doğal olarak bu yetenekler aynı zamanda temel yeteneklerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Örneğin, bir işletmenin pazarlama faaliyetinin başarısı yetenekli pazarlama elemanları ile sağlanır bu ise iyi bir eğitim sistemi yeteneğinin varlığı ile mümkündür ve eğitim faaliyetinin başarısı ise ancak bunları

verebilecek elemanları sağlamakla mümkündür. Bu ise finansal yönden güçlü olmayı ve fon kaynaklarını verimli kullanabilme yeteneğini gerektirir. Sonuç olarak araştırma sonuçları kabul edilen düzeylerde ve literatürdeki araştırmalarla birebir olmasa bile uyum sağlamaktadır.Temel ve destek yetenekler ile ilgili araştırma yapılan bölge işletmeleri için önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunun değerlendirilmesi ve bu sonuçlardan faydalanılması bu işletmelerin sahip ve yöneticilerinin yetenekleri ile ilgilidir.

4.7.3.İşletmelere Oneriler

İşletmeler son yıllarda özelliklede son on yılda dünyada hızla artan küreselleşme ve buna bağlı olarak oluşan yeni şartların etkisi altında kalmıştır. Özellikle endüstri yapılarında meydana gelen hızlı değişimler sonucunda yeni rakiplerin oluşması, üretilen mal ve hizmetlerin yaşam sürelerinin hızla düşmesi aynı zamanda tüketici ihtiyaçlarında meydana gelen değişmeler veya tüketici satın alma davranışlarının homojenleşmesi ve yerel(iç) pazarların daralması ve dış pazarlara açılma zorunluluğu gibi belirgin faktörlerle karşı karşıyadır. Bu şekilde meydana gelen dış çevresel gelişme ve değişmeler işletmeleri stratejilerini yeniden gözden geçirmelerine ve gerekli değişiklikleri yapmaya zorlamaktadır. İşletmeler stratejik olarak göreceli bir avantaj elde etmek ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için kaynak ve yeteneklerini çok iyi bir şekilde değerlendirerek belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanabilmeleri gerekir. Bunu başarabilmeleri için kendi içsel güçlü ve zayıf yönlerini bilmeleri özellikle güçlü yönleri olan yeteneklerini ortaya çıkarmalarına bağlıdır. Yeteneklerin belirlenebilmesi ise içsel analiz sonucu elde edilen bilgilerin çok iyi değerlendirilmesi ile gerçekleşebilir. Çünkü yetenekler işletme içerisinde çok belirgin olan unsurlar değildir ve ortaya çıkan güçlü kaynakların hepsi temel yetenek değildir. İşletmeler elde ettikleri bu yetenek bilgilerine göre yeni stratejiler oluşturarak uygulamaya koymalıdır. Günümüzde firmalar artık pazarın büyük bölümünü kontrol etmelerine yardımcı olan ekonomik gücü eskisi gibi kullanamamaktadırlar. Bu nedenle rekabette sağladıkları pazar paylarını elde tutmaları için daha fazla çalışmalarını gerektirmektedir.Bu süreç, şirketlerin yerel ve dünya ölçeğinde mevcut ekonomik ve stratejik değerlerini güçsüzleştirmektedir. Ve bu zayıflama sonucu pazara yeni rakipler girmesini engelleyecek ekonomik yaptırımlar uygulanamamaktadır.

İşletmeler mevcut ürün ve hizmetlerle farklılaşan müşteri ihtiyaçlarını hem nitelik hem de teknolojik olarak karşılamakta zorlanmaktadırlar. Bütün bu gelişmeler işletmelerin karlılık düzeylerini ve rekabetçi konumlarını geliştirecek yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu yeniliklerin geliştirilebilmesi ve başarılı olabilmesi için işletmelerin yeteneklerinin farkına vararak kendilerini rakiplerden farklılaştıracak bu yetenekler ile en iyi yaptıkları işler üzerine stratejiler geliştirmeleri gereklidir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar göstermektedir ki temel ve destek yetenekler işletmenin performans boyutlarını etkilemektedir. Bunun anlamı işletmelerin yüksek performansa ulaşmaları bu yeteneklerin en az birkaçına sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler bu yetenekleri ortaya çıkarmak ve kazanmak zorundadırlar. Bunun yapılabilmesi için işletmeler kendi iç kaynak ve yetenek bilgilerini geliştirmeye yardımcı olan içsel analiz tekniklerini uygulamalı ve ortaya çıkan yeteneklere uygun stratejilerle hareket ederek rekabet avantajı kazanmalıdır. Araştırma sonuçlarına göre üretimde esneklik yeteneği işletmenin yenilik performansını etkilemekte ve yükseltmektedir. İşletmeler bu yeteneği pazarda rakiplerine karşı üstünlük sağlayıcı bir rekabet aracı olarak kullanabilirler. Yine pazarlama yeteneğine veya destek yeteneklere sahip olmak her zaman işletmenin lehine bir durumdur. Bu sonuçlar işletme yöneticileri açısından da önemlidir. Çünkü bir işletmenin bazı yeteneklere sahip olması başarı için yeterli değildir, başarılı olunması için yeteneklere uygun stratejilerin oluşturulması gereklidir ve bu stratejilerin oluşturulmasında da yönetimin desteği ve rolü oldukça önemlidir. Çünkü işletmenin güçlü yönleri olan yeteneklerin ortaya çıkartılması konusunda gerekli çabayı gösteremeyen veya bu faaliyetleri yapabilecek yetenekten yoksun bir yönetim mekanizması yeteneklere uygun strateji seçiminde de başarılı olmayacaktır.

Temel yetenekler belirli bir zaman süresi içerisinde oluşur ve bunun ortaya çıkartılması içsel analizle gerçekleşir. İçsel analiz ise uzun zaman alan ve belirli bir deneyimi gerektiren yöntemlerden oluşur. İşletmeler günümüz global rekabet şartlarında sürekli değişen ve homojenleşen tüketici tatminini sağlayacak özelliklere sahip mal ve hizmet üretmeleri ile üstünlük sağlayabilirler. Bu ürünlerin üretilebilmesi ise işletmenin belirli temel ve destek yeteneklere sahip olması ile gerçekleşir. Örneğin, üretimde esnek bir kapasiteye sahip olunması önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir. Ancak bu yeteneklerin zamanında ortaya çıkartılması ve stratejinin bunlar üzerinde şekillenmesi gereklidir. Bir işletmenin mutlaka bir

stratejisi olmalı ve işletme bu stratejiye göre hareket etmelidir. Çünkü strateji işletmeler için çok önemli etkin ve dinamik bir süreçtir. Bu süreç işletmenin değişen ve belirsizleşen iç ve dış çevresel şartlara karşı yapılan planların başarılı olmasında temel rol oynamaktadır. Çünkü strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevre ile karşılıklı uyumunu sağlar. Strateji planlanan hedeflere ulaşmada başarılı olması için eldeki kaynakların en doğru kullanımını sağlayabilecek bir süreçtir. Fakat doğru stratejinin oluşturulabilmesi işletme yeteneklerinin öğrenilmesi ile mümkün olabilir ve bu ise içsel analizin başarı bir şekilde uygulanması ile gerçekleşir.

4.7.4.Gelecek Araştırmalara Oneriler

Bu araştırmada bazı kısıtlamalara gidilmiştir. Bunun nedeni temel yetenekler gibi çok kapsamlı bir konunun bütünüyle işlenemeyeceği düşüncesi vardır. Bunun için bu araştırmada ele alınamayan konuların ele alınmasını sağlayacak temel bilgiler bu araştırmada verilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan teorik model çerçevesinde değişkenler ele alınmıştır. Yine araştırma sadece Orta Karadeniz Bölgesinde faaliyet gösteren 221 imalat işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekte bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılar aynı değişkenler ile farklı bölgeler üzerinde veya tüm Türkiye'de bu çalışmayı yapabilirler. Ayrıca bu konuda örnek olarak;

- Sadece temel yetenekler ile bir bölgede araştırma yapılabilir.
- Temel ve destek yeteneklerle ilgili olarak sadece bir sektör üzerinde araştırma yapılabilir.
- İşletmeleri büyüklük ve küçüklük ölçekleri ile sınırlandırarak bu çalışma yapılabilir.
- Temel ve destek yeteneklere ek olarak Pazar odaklılık yeteneği, kültürel yetenekler olarak kabul edilen girişimsel odaklılık ve örgütsel öğrenme gibi konular katılabilir.

Bu çalışmada performans subjektif olarak ve üç boyutta ele alınmıştır. Bu tek bir boyutu örneğin yenilik performansı boyutu ele alınarak değerlendirme yapılabilir. Çalışmada ayrıca duncan testi ile sektörel farklılıklar ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır ve farklı sektörlerde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla gelecek araştırmalarda bu sektörler ayrı ayrı incelenebilir. Bu değerleme sadece bu bölge

içindir diğer bölge farklılıkları araştırılabilir bir konu olabilir. Sonuç olarak, yetenekler konusu ülkemizde üzerinde çok az durulan bir konu olduğu gözlenmiştir. Bu konu işletmelerimiz açısından önemsenmeli ve farklı alanlarda daha geniş olarak araştırılması gerekmektedir. Bu amaçla yapılacak olan çalışmaların ülkemiz işletmelerine ve işletmecilik literatürüne katkılar sağlayacağı ve yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1.ACAR, A.," Competence and strategy correlates of small firm growth and performance in mature ındustries", METU Studies ın Development, 91(4), 1991.

2ACAR, A., "The ımpact of key ınternal factors on firm performance: An emprical study of small Turkısh firms", Journal of Small Business MANAGEMENT, 2001.

3ALBANASE,R., Management, South Western Publishing Company, Cincinatti, Ohio, 1988.

4.ALPKAN, L.," Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı, 1(2), 2000.

5.AMBLER, T., " Strategic Issues: The Pivotal Process For Strategic Success", Compass Points, www.cssp.com, 1999

6.AMBROSSİNİ, V; JOHNSON, G, and SHOLES, K., Exploring Techniques of Analysis and Euduation in Strategic Management, Prentice Hall, 1998.

7.AMİT, R and SCHOEMAKER, P.J.H., "Strategic Assests and Organizational Rent", Strategic Management Journal, 2(14), 33-46, 1993.

8.ANDERSON, J; RUNGFUSANATHAM, M. and SCHROEDER, R., A theory of quality management underlying the Deming method. Academy of Management Review, 19(3), 1994.

9.ANDERSEN, O. and KHEAM, L.S., Resource-Based Theory and International Growth Strategies: an Exploraty Study, International Business Review, Vol.7, April, 1998.

10.ANDREWS, K., The Concept of Strategy. Homewood, Dowjones-Irwin, 1971.

11....., Corporate Strategy, Richard D. Irwin , Inc, Homewood, Illions, 1980

12.ANSOFF, I., Business Strategy, Penguin, 1968.

13.ANSOFF, I., Strategic Management, The Mcmillan Pres ltd, London, 1984.

14.ARTHUR, J.B.," Effects of human resource syatems on manufacturing performance and turnover", Academy of Management Journal, 37(3), 1994.

15.AVELLA, L; FERNANDEZ, H. and VAZQUEZ, C.J., " Analysis of manufacturing strategy as an exploratory competitiveness ın the Spanish ındustrial firm", Int.j. Production Economics, v.72, 2001.

16.BADARACCO,J., The knowledge link: competitive advantage through strategic alliances, Harvard Business School Pres, Boston, Massachuses, 1991.

17. BAGOZZİ, R.P. and YI, Y., " On the evaluation of structural equation models", Journal of Marketing Science, 198Spring) 74-64, 1998

18.BARLET, C.A and GHOSHAL, S., Managing across borders: The Transnational Solution, Harvard School Press, Cambridge, M.A, 1989

19.BARNEY, J.B., "Strategic factor markets: Expecttations,luck and business strategy" Management Science 32, 1231-1241,1986.

20.BARNEY, J.B., " Organizational culture: can it be a source of competitive advantage?", Academy of Management Review, v.11, n.3, 1996.

21.BARNEY,J.B.," Types of competitors an the theory of strategy" Academy of Management Review, 1986

22.BARNEY, J.B.,"Firm resources and sustained competitive advantage" Journal of Management,17,99-120,1991, 17(1), 1991.

23.BARNEY, J.B., Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes Academy of Management Review, 26(1), 2001.

24.BARNEY, J.B. and WRIGHT, P.M.," On becaming a strategic partner: The role of human resources ın gaining competitive advantage" Human Resource Management, v.37(1), 1998.

25.BARNEY, J.B.,"Rekabet avantajının anlaşılması ", Academy of Management Executive, vol.9, no:4, 1995

26.BARREYRE, P.," The management of ınnovation ın small and medium sized ındustries", International Studies of Management and Organization,7(2), 1977.

27.BARRY, W.B., " Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations", St Paul: Amberst Wilder Foundations, 1986

28.BAŞ, İ.M., "Krizi Karşılamada Bir Araç; Erken Uyarı Sistemi", Türkiye Tekstil Sanayi İşverenler Sendikası Aylık Dergisi, Ağustos, 1996.

29.BAZARTH, C. and EDWARDS, S., The impact of market requirements focus and manufacturing charateristics focus on plant performance. Journal of Operations Management,15(39), 1997.

30.BECKER, B. and GERHART,B.,"The ımpact of human resources management on organizational performance: Propress and Propects", Academy of Management Journal, v.39, n.4, 1996.

31.BECKER, B.E; HUSELİD, M.A; PİCKURS, P.S. and SPRATT, M.F.," HUman resources as a sources of shareholder value: research and recommendations", Human Resources Management, v.31, n.1, Spring, 1997.

32.BEİJERSE, R.P.U.," Organizational factors and knowledge management", Defining and conceptual using a phenomenon", Journal of Knowledge Management, 3(2), 1999.

33.BERGENHENEGUEWEN, G.J.," The Management and effectiveness of corporate training programmes", Britsh Journal of Educational Techhnology, v.21, n.3, September, 2002

34.BERGENHENEGUEWEN, G.J; HORN, H.F.K. and MOOJİMAN, E.A.M.," Competence development-a challence for human resource professionals. Core competences of organizations as guidelines for the development of employes", Industrial and Commercial Training, 29(4), MCB University Pres, 1997.

35.BETTİS, R. And PRAHALAD, C.K., The dominant logic: Anew linkage between diversity and performance. Strategic Management Journal, 7(6), 1986

36.BETTİS, R.A and HİTT, M.A.," The new competitive landscape",Strategic Management Journal, 16(Special Issue), 1995.

37.BETZ, F., Strategic Techonolgy Management, Prentice Hall Press, pp.31, 1996.

38.BİERY, P. and CHAKRABATY, A.," Generic knowledge strategies ın the U.S. pharmaceutical ındustry", Strategic Management Journal, v. 17, Winter, Special Issue, 1996.

39.BİRCAN, İ., " Stratejik planlama ve yönetim", 1'inci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu", 1'inci cilt, Ankara, 11-13 Ekim, 1995.

40.BLACKERBY, P.," History of Strategic Planning", Armed Forces Comptroller Magazine, 39/1, 1994

41....., "Learn more about strategic planning", Performance Strategies Inc. Resource Center, www.Perfstrat.com,1999.

42.BOAM,R. And SPARROW, P., "Desining and achieving competency: A competency- based approach to deveoloping people and organizations, McGraw-Hill, 1992.

43.BOWLİN, N.F., Financial analysisi of civil reserve air flect participants using data evelopment analysis.Europen Journal of Operational Research, 2003.

44.BOWMAN,E.A., A risk/return paradox for strategic management, Sloan Management Review, Spring, 1980,

45.BOYET, J.H.and BOYET, J.H., The Guru Guide, The best İdeas of The Top Management Thinkers, John Wiley&Sons,Inc., Canada, 1998.

46.BRACKER, J.S. and PEARSON, S.N.," Planning and financial performance of small mature firms", Strategic Management Journal, 7, 1986.

47.BRAYSON, J.M., Strategic Planning for public and nonprofit organizations, San Francisco, Jassey-Boss, 1988.

48.BROWN, J.S.and DUGUİD,P.," Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation, organization science,v.2. n.1, 1991.

49.BROWN, S.," Manufacturıng the future- Strategic Resonance FOR Englightered Manufacturing ", Pearson Education Limited, London, 2000.

50.BUENO, E; MORCİLLO. And ANTON, M.R., " Management of Technology: Probosal for A Diognosis Model", The Journal of High Technology Management Research, V.8,n.1, 1997

51.BYARS, L.L., Strategic Management Planning&Implemention, Harper&Row Publishers, 1987.

52.CAMPBELL,A. and LUCHS, K.S., Core Competency Based Strategy. International Thomson Business Pres, 1997.

53.CAROLİS, D.M.D.,"Competencies and imitability in the pharmaceutical ındustry:An Analysis of Their Relationship with Firm Performance" Journal of Management, 29(1)27-50, 2003.

54.CARR, A.S. and PEARSON, J.N., Strategically managed buyer supplier relationships and outcomes. Journal of Opertations Management,17(5), 1999.

55.CAULSON-THOMAS, C., " Strategic Vision or Strategic con Rheteric or Reality?", Long Range Planning, vol.25, n.1, 1992.

56.CELUCH, K.G; KASOUF, C.J. and PERUVEMBA,V., The Effects of Percieved Market and Learning Oriention on Assessed Organizational Capabilities, Industrial Marketing Management, Vol.31, 2002.

57.CHANDLER, G. and HANKS, S.H.,"F ounder competence, the environment and venture performance", Enterpreneurship: Theory and Practice, 18, 1994a.

58.CHANDLER, G. and HANKS, S.H.,"Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance", Journal of Business Venturing, 9, 1994b.

59.CHAGANTİ, R.W. and CHAGANTİ, R.W., " Aprofile of profitable and not-so-profitable Small Business Management Journal,12, 1983.

60.CHAKRAUARTY, H.L.," Cucurbits of İndia and their role in the development of vagatable cropps, 1990

61.CHATTERJEE, S. and WERNERFELT, S., "The link between resources and type of diversification : Theory and evidence" Strategic Management Journal, 12 : 33-48, 1991.

62.CHURCHİLL, G.A.," Aparadigma for develoing- better measures of marketing constructs ", Journal of Marketing Research, v.16, February, 1979.

63.CLAYTON, T.and LUCHS, B.," Strategic benchamarking at ICI Fibers", Long Range Planning, v.27,n.3, 1994.

64.CLEVENAD,G, SCHRODER,R.G.and ANDERSON,J.C., A Theory Of Production Competence. DecisionSciences,20(4),1989.

65.COHEN, W.M. and LEVİNTHAL,D.A., Absorptive capacity; a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35, 1990.

66.COLLİS, D., " A Resource-based analysis of global competetion the case of the ball bearing ındustry" Strategic Management Journal, 12: 49-68, 1991.

67.COLLİS, D and MONTGOMERY, C., " Competing on resources: Strategy ın the 1990's : Harvard Business Review, vol:73, no:4, pp. 118-121,1995.

68.CONLEY, P., Experience curses as a planning tool, avible as a pemphlet from The Boston Consulting Success, Oxford University Press, 1993.

69.COULTER,M., Strategic Management Factor, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.

70.CRONİN, J and PAGE, T., "An exemination of the relative impact of growth strategies on profit performance" Europen Journal of Marketing, vol, 22, 55-68, 1998.

71.DAFT, R.K., Management, Forth Worth, Dryden Pres, 1997.

72.DANİEL, A.L., " Strategic Plannimg: The Roe of The Chief Executive", Long Range Planning, Vol.2, 1992.

73.DAUMEINGTS, J.and BROWNE, J., Modelling Techniques for Business Process Re-engineering and Benchamarking, Chapman and Hall, London, 1997.

74.DAVİES, A. and BRADY, T., Organizational Capabilities and Learning in Copmlex Product Systems: towards repeatable solutions, Research Policy, vol.28, 2000.

75.DAY, G.S.,"The capabilities of market- driven organisations", Journal of Marketing, v.58, October, 1994.

76.DEAN, W. and SHOFMAN, M.P., " Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision Making Effectiveness", Academy of Management Journal, Vol. 39, no. 2, 1996.

77.DEAN, J. and BOWEN, D., Management theory and total quality: improving research and practice and through theory development. Academy of Management Review,19(3),1994.

78.DECAROLİS, D.M and DEEDS, D.L., "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry" Strategic Management Journal, 20: 953-968,1997

79.DELERY, J.E. and DOTY, D.H., Modes of theorising ın strategic human resource management: tests of universalistic, contigency and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 38(3), 1995.

80.DESS, G.G., Strategic Management, McGraw-Hill, New York, 1993.

81.DİAGMAN, C.A., Strategic management: concepts, decisions, cases,plano, Texas: Business Publications, 1986.

82.DİERRİCKX, I and COOL, K., "Assets stock occumulation and sustainabilty of competitive advantage" Management Science 35: 1504-1510, 1989

83.DİNÇER, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1988,1991.

84....., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, İstanbul, 1996.

85.DİNÇER, Ö. ve TATOĞLU, E.," Türkiye de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Gliştirme Süreç ve Uygulamaları", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002.

86.DOLLİNGER, M.J., Entrepreneurship: Strategies and Resources, Irwin, Boston, 1995.

87.DUNCAN,W.J; GİNTER,P.M and SWAYNE,E., " Competitive advantage and ınternal organizational assesstments", Anademy of Management Executive, August, 1988.

88.DUNNİNG, J.H., " Reappraising the ecloctic paradigm in an age of allience capitalism", Journal of International Business, Studies, 26, 461-491, 1995.

89.DOUGLAS,K.S. and ALEXANDER, R.C., Fumbling the future, New York, NY;William Marrow, 1988.

90.DOZ, LY., "Managing core competence for corporate renewall: Towards a Managerial Theory of core competencies" Organization and Strategy in the Evoluzation of The Enterprise Malerba, F. And Dasi, G.,(eds) London; Mc Millan, 23, 1994,1996

91.DRUCKER, F.P., 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları,(Çev: İrfan Bahçıvangil-Gülanay Garbon), Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1999.

92....., Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası, (Çev: Fikret ÜÇCAN), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1993.

93....., Geleceğin toplumunda yönetim. Çev.Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

94.DUNNİNG, J.H., "Reappraising the eclectic paradigm in an age of allience capitalism" Journal of International Business, Studies, 26, 461-491, 1995

95.DUYTERS, G. and HAGEDOORN, J., "Core competences and company performance in the world-wide computer ındustry" The Journal of High Technology Management Research, volume 11, Number 1, P.75-91, 2000.

96.DYER, J., Specialized supplier Networks as source of competitive advantage: evidence from the outo ındustry. Strategic Management Journal,17(4),1996.

97.DYKEMAN, F.C., Financial reporting syatems an techniques, Prentice Hall, Washington,D.C., 1969.

98.EDWİN, C; DİBELLA, A.J. and GOULD, M.," Undesrtanding organizations as learning systems", Sloan Management Review, Winter, 1995.

99.DYER, J. and SİNGH, I.I., The relational view: cooperative strategy and sources of ınternational competitive advantage. Academy ofManagement Journal,39(3), 1996.

100.EFİL, İ., İşletmelerde Yönetim ve Örgütsel Davranış, Alfa Basım Yayım, Genişletilmiş 6. Baskı, Bursa, 1999.

101ELEREN, A. ve KURT, M., " Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi" Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt III, S.1, 2001.

102.ELLİS, J. and WİLLİAMS,D., Corporate Strategy and Financial Analysis, Pitman, 1993.

103.EISENHARDT, K. and MARTİN, J.A., Dynamic Capabilities: What are they?, Strategic Management Journal, Vol.21, 2000.

104.EREN, E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul,1997.

105....., İşletmelerde stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 2000.

106.ERGİN, E., İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1992.

107.ERTÜRK, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Bası, İstanbul, 2001.

108.ETTLİE, J.E; REZA, E.M., "Organizational Integration and Process Innivation. Acadmy of Management Journal, 35(4), 1992.

109.EVANS, J.R., Production/Operations Management, West Publishing Co, Minneopolis, 1997.

110.FAULKNER, K and BOWMAN, C., The Essence of Competitive Strategy, Prentice Hall, 1995.

111.FERGUSON,C.H. and MORRİS,C.R., Computer wars; How the west can win in a past-IBM World, New York Times, 1993.

112.FERDOWS,K. and MEYER, D., Lasting improvements in mnufacturing performance; in search of new theory: Journal of Operations Management,9(2),1990.

113.FEURER, R. and CHAHARBAGHİ, K., " Strategy Development: Past, Present and Future", Management Decision, vol.33, 1995.

114.FİLİUS, R; JONG, J.A. and Roelofs, e.c.," Knowledge management the hrd Office: A comparison of three cases", Journal of Workplace Learning,12(7), 2000.

115.FİOL, M and LYLES, M., Organizational Learning. Academy of Management Review, 10(4), 803-813, 1985.

116.FİOL, C.M., "Managing culture as a competitive resource: An identitiy-based view of sustainable competitive advantage" Journal of Management, 17: 191-211,1991

117.FLYAN, B. and FLYAN, J., Informatıon- Procesing alternatives for coping with manufacturing environment complexity. Decisions Sciences, 17(3), 1999.

118.FREDERİCKSON, J. and MİTCHELL, T., " Strategic Decision Process: Comprehensiveness and Performance ın an Industry With an Unstable Environment", Academy of Management Journal, 27(2), 1984.

119.FUCHS, P; MIFFLIN, K.E; MİLLER, D. and WHINEY, J.O., Strategic Integration: Compatıng ın The Age of Capabilities, California Management Review, Vol.42, n0.3, 2000.

120.GARVİN, D.A.,"Competing on the eight dimensions of quality", Harvard Business Review, v.65, n.6, 1987.

121.GARVİN, D.A.," Managing Quality", The Free Pres, New York, 1988.

122.GERWİN, D.,"Manufacturing flexibility: A strategic perspective", Management Science, vol.39, 1993.

123.GAYNOR, G.H., Handbook of Technology Management, International Edition, 1996.

124.GİFFİ, C; ROTH ,A. and SEAL, G.M., Competing ın world- class manufacturing: America's Centry Challenge. Richard D. İrwin, Homewood,II, 1990.

125.GRANT, R.M., "The Resaurce-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review: 3(33), 114-135, 1991

126.GRANT, R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications: Cambridge: Blackwell Publishers, 1995.

127.GRANT, R.M.,"Prospering ın dynamically-competitive environments organisational capabilty as knowledge ıntegration", Organizational Science, v.7, 1996.

128.GREASLEY, A.," Operations management in business", Stanly Thornes(Publishers) ltd., U.K, 1999.

129GRUNDY,A.N. WİTH JOHNSON, G. and SHOLES,K., Exploring Strategic Financial Management, Prentice Hall, 1998.

130.GODBOUT,A.J., " Managing Core Competencies: The Impact of Knowlodge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations", Knowledge and Process Management Review: 3(33), 1991.

131.GODBOUT,A.J., " Managing Core Competencies: The Impact of Knowlodge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations", Knowledge and Process Management Review: 7(2), 2000.

132.GOLDEN, B.R., "SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of The Corporate SBU Relationships" Strategic Management Journal, vol,13, 145-158, 1992

133.HANDERSON, R.N. and COCKBURN, I., "Measuring competence exploring firm effects ın pharmacetical research" Strategic Management Journal, 12: 49-68, 1991

134.HANDERSON, R.N. and COCKBURN, I., Measuring Competence? Exploring firm effects in pharmacetial research, Strategic Management Journal, 15, 1994.

135.HANDERSON,R.N. and CLARK, B.,"Architectural İnnivation: The reconfiguration of exiting product Technologies and the failure of established firms", Administrative Science Quarterly, 35, 1990.

136.HALL, R., The controbution of ıntengible resources to business success, Journal of General Management, 16, no:4, 41-52, 1993.

137.HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K., "The Core Competencies of Corporation" Harvard Business Review 68:79-91, 1990

138.HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K., Competing for the future. Boston, MA : Harward Business School Press, 1994

139.HAMEL, G. and HEENE,A.,Competence-based competition, Chichester: John Wiley,1994

140.HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K., Geleceği Kazanmak, (çev: Zülküf DİCLELİ), Inkılab Yayınevi, İstanbul, 1996.

141.HARRİSON, J., HİTT, M., HOSKİSSON, R and IRELAND, R., "Synergies and post acquisition performance: Differencies versus similarities in resource allocation" Journal of Management, 17(1) : 173-190, 1991

142.HASPESLAGH, P and JEMİSON, D., Managing acquisitions: creating value through corperate renewal, New York: Free Press, 1991

143.HAYES, R.H, HEELWRİGHTS, S.L and CLARK, B.K., " Dynamic Manufacturing ", The Free Press, New York, 1988.

144.HAX, A.,"Defining The Concept of Strategy", Strategy Process, Content, Context-An International Perspective, ed.Bob de Wit-Ron Meyer, Minneapolis, West Publishing Company, 1994.

145.HELLELOİD, D and SİMİNON, B., "Organizational learning and a firm's core competence"In G.Hamel an C.K. Prahalad(Eds.)Competing for the future(pp.213-239).Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994

146.HENKOFF, R., Companies that train best, Fortune, March,22, pp.40-47, 1993

147.HİLL, T.J., " Manufacturing Strategy : Text and Cases", Irwin McGraw –Hill Co, 1989.

148.HİLL, C.W.L; JONES, G.R., Strategic Management, Hougton Mifflin Co, 3. Edition, U.S.A, 1995.

149.HİLL, C.W.I., " Differention versus low cost or differation and low cost: Acontigency fremawork ", Academy of Management Review, 13/3, 1988.

150.HİLL, T., Manufacturing strategy: Text and Cases Richard D. Irwin, Burr Ridge, 1994.

151.HİNTERHUBER, H.H., Stratejik İşletme Yönetimi,(çev: Lale URAZ), Erler Matbaası, İstanbul, 1984.

152.HİNTERHUBER, H.H., " Strategiche unternehmungführung; III. Strategiches Handeln, 6 B, Walter de gruyter, Berlin, p.p.18-19, 1997

153.HİNTERHUBER, H.H. and POPP, W.," Are you A Strategist or Fust A Manager ?", Harvard Business Review, January-February, 1982.

154.HİTT, M.A and IRELAND, R.D.., "Corporate distinctive competence, strategy, ındustry and performance" Strategic Management Journal, 6: 273-293, 1985

155.HİTT, M.A, IRELAND, R.D. and STADTER, B., "Functional ımportance and company performance: Moderating effects of grand strategy and ındustry type" Strategic Management Journal, 25(2): 265-296, 1982b

156.HİTT, M.A, IRELAND, R.D. and PALİA, K., "İndustrial firm's grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty" Academy of management journal, 25(2): 265-298, 1982a

157.HİTT, M.A.et al., Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South Western, Cincinati, 1999.

158.HİTT, M.A; IRELAND,R.D. and HOSKİSSON,R.E., Strategic Management Compatitiveness and Globalization, West Publishing, New York, 1995.

159.HİTT, M.A., Manufacturing Strategy: Text and Cases. Richard D. Irwin, Burr, Ridge, 1994.

160.HOFER, C and SCHENDE, T., Strategy Formulation Analyticial Concepts, West Publishing Company, 1979.

161.HOGART, R; GİBSON,M; CRAİG,R.M.M. and MARGARET,A.M., "Learning from feedback: Exatingness and incetives", Journal of Experimental Pyschology learning, memory and cognition,17(4), 1991.

162.HOSKİSSON, R and HİTT, M.A., "Downspcoking-how to tame the diversified firm: Oxford: Oxford Universty Press, 1994

163.HOSKİSSON, R., JHONSON, R.A and MOESEL, D.D., "Corporate divesture intersity in restructuring firm: effect of governance, strategy and performance" Academy of Management Journal, 37, 1207-1251, 1994

164.HOWE, S.W., Corporate Strategy, The Mcmillan Pres ltd, Hong Kong, 1993.

165.HUSELİD, M.A., The Impact of human resource management pratices on turnover, productivity and corporate financial performance, Academy of Management Journal, 38(3), 1995.

166.HUNTCHİNSON, C., " Corporate Strategy and The Environment", Long Range Planning, Vol.25, No:4, 1992.

167.İSOBE, T.H. and MAKİNO, S., "Performance ımpact of technolocial assets reconfiguration capabilities. The case of small manufacturing firms in Japon", Journal of Small Manufacturing, 2001.

168.İTAMİ, H and ROEHL, T., Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, 1987

169.JAİN, S.C., Marketing Planning & Startegy, Fourth edition, South-Western Publishing Co, 1993.

170.JARİLLO, J.C., Strategic Networks: Creating the bordelless organizations, Butterworth-Heinemann, 1883.

171.JAVORSKİ, B.J, KOHLİ, A.K and KUMAR, A., "Markor: a measure of market orientıon",Journal of Marketing Research vol. 30, (November), 467-477, 1993

172.JAYARAM, J; DROGE, S.and VİCKERY, S.K., The impact of human resource management practice on manufacturing performance. Journal of Management, 18, 1999.

173.JOHNSON, R.A., "Antecedents and outcome of corporate refocusing" Journal of Management 22, 439-483, 1996

174.KARLOF, B., Strategic Precission, Wiley, 1993.

175.KARMARKAR, U. Getting control of just-in- time. Harvard Business Review, 67(5), 1989.

176.KATHURİA, R. and PARTONVİ, F.Y., Work force management practices for manufacturing flexibility. Journal of Operations Management, 18, 1999.

177.KESKİN, H; AKGÜN, A.E. ve KALKAN, D.," İşletmelerde bilgi yönetim tanımlaması ve kavramsallaştırılması: KOBİ'lerde bilgi yönetim araçlarının

kullanımına ilişkin bir araştırma", Kocaeli Üniversitesi I.Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 10-1 Mayıs, Hereke, 2002.

178.KESKİN, H; AKGÜN, A.E. ve KALKAN, D.," Bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi: Literatür değerlendirilmesi ve Gebze'deki üretim işletmelerinin insan kaynakları departmanlarına bir uygulama çalışması", wwww.bilgiyönetimi.com

179.KHAN, M.A. and ROCHA, R.J.," Recuring managerial problems in small business", American Journal of Small Business,7(1), 1982

180.KIRIM, A., Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

181.KİM, J.S. and ARNOLD,P., Manufacturing competence and business performance: a fremework and empiricial analysis. İnternational Journal of Operations&Production Management, 13(10), 1992

182.KİNG, A.W. and ZEİTHAML, C.P., Competencies and Firm Performance: Examining The Causel Ambiguity Paradox, Strategic Management Journal, Vol:22, 2001.

183.KİRKPATRİC. D., "Could AT&T Rule the World?", Fortune, 127, May 17, 1993.

184.KOCHHAR, R.," Strategic assets capital structure and firm performance. Journal of Financial and Strategic Decisions. V.10(3), 1997.

185.KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, 7. ve 8. Basım, Beta Yayım A.Ş. İstanbul, 1999, 2001.

186.KOGUT, B.& ZANDER, U., Knowledge of The Firm Combinative Capabilities and The Replication of Technology, Organization Science, 3(3), 2000.

187.KOGUT, B.& ZANDER, U.,Knowledge of the firm combinative capabilities and the replication of technology. Organization Science, 3(3), 1992.

188.KOTLER, P., Marketing Management, 8rh.ed.(upper saddle rived),Prentice Hall, 1996.

189.KOTLER, P., Geleceğin pazarının haritasını çıkarmak, geleceği yeniden düşünmek, Derleyen, Rawen GİBSON,İstanbul, s.175-186, 1997.

190.KOTLER, P., Geleceğin pazarının haritasını çıkarmak geleceği yeniden düşünmek, Derleyen Rawen GİBSON, S.175-186, 1997

191.KOTHA, S. And ORNE, D., Generic Manufacturing Strategies a Conceptual Synthesis. Strategic Management Journal, 10(3), 1989.

192.KOWAMOTO,N., Comment regarding Honda Motor Company, Fortune, February 22, 1993

193.LADO, AA and WİLSON, M.C., "Human resource systems and sustained competetive advantage: a competency-based perspective" Academy of Management Review, 19, 699-727, 1994

194.LADO, AA, BOYD, N.G and WRİGHT, D.,"Acompetency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration", Journal of Management, 1(18), 77-91, 1992

195.LADO, A.A. and ZHANG, M.J., " Expert Systems Knowledge Development and Utilization and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model", Journal of Management, C.XXIV, 1998.

196.LAWLER,E.," From job-based to competency-based organizations", Journal of Organizational Behavior, v.15,n.1, August, 1993.

197.LEE, H.K., " A Study on Core Competence Management", KDI School International Policy, 1999.

198.LEİ, D; HİTT, A. and BETTİS, R.," Dynamic core competences through meta-learning and strategic context", Journal of Management,22, 1996.

199.LEONARD-BARTON, D.,Wellsprins of Knowledge, Boston,MA: Harvard Business School Pres, 1995

200.LEONARD-BARTON, D.,"Core capabilities and core rogedities: A paradox in managing new product development" Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 13: 111-126, 1992

201.LEONARD-BARTON, D; BOWEN, I.I; CLARK, K; HOLLOWAY, C.A and WHEELWRİGHT, S.C., Regarning lead ın manufacturıng: How to Integrate work and deegen expertise. Harward Business Review, 72(5), 121-130, 1994.

202.LEV, B.& sougiannis, T., Penetrating the book-to-market black box: The R&D effect, Journal of Business Finance&Accounting, 26(3/4), 1999.

203.LEVİTT,T.," Marketing Myopia" HBR(September),2-14, 1975.

204.LONG, C. and VİCKERS-KOCH, M., Using core capabilities to create competitive advantage, Organizational Dynamics, vol.24, Issue1, Summer, 1995,

205.MALERBA, F and MARENGO, I., Competence, ınnovative activities and economic performance ın İtalien high-technology firm. Int.j.Technol Mang:10/4/5/6)-465-477, 1995

206.MALERBA, F and MARENGO, I., Competence, ınnovite activities and economic performance in Italian higher technology firms,Int.J.Technol, : 10(4/5/6)-461-77

207.MALHOTRA, K.N., " Marketing Research: An Applied Orientation", Second Edition, Prentice Hall International Editions, U.S.A, 1993.

208.MARİNO,K.E.," Developing consessus on firm competencies and capabilities", Academy of Management Executive, August, 1996.

209.MARKİDES,C. and WİLLİAMSON, P.j.,"Corporate diversification and organizational-structure: A resource-based view" Academy of Management Journal, 39(2) : 340-367, 1996

210.MARKİDES, C and WİLLİAMSON, P.j., "Related diversification, core competences and corporate performance" Strategic Management Journal, 15(Special İssue) : 149-166, 1994

211.MARŞAP, A., " Dinamik Yönetim Sistemi Anlayışı", 1'ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu. 1. Cilt, Ankara, 12-13 Ekim, 1995.

212.MARTINICH, J.S.," Production and operations management an applied modern approach", New York, 1987.

213.MCLELLAND, D.C., " The concept of competence" in SPENCER, L.M(eds), Competence at work, John Wiley & Sons, New York, NY, 1993.

214.MEELY,A. and Hİİ, J., Innivation Business Performance: A Literature , Review, The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge, 1998

215.MEEUS, M.T.H, and OERLEMANS,L.A.G., Firm Behavior and Innovative Performance an Emprical Exploration of The Selection- Adaption Databate, Research Policy,(29),pp.41-48, 2001

216.MEREDİTH, J.R., CUTCHEON, Mc and HARTLEY, J., "Enhancing competitiveness through The New Market Equation" İnternational Jaournal of Operations and Production Management, vol:14, N:11, 1994

217.MİCHALISIN,M., "In Search of Startegic Assets", International Journal of Organization Analysis, C.5, s.4, 1997.

218.MİLLER, D and SHAMİSİE, J., "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from, 1936-1965)" Academy of Management Journal, 39(3) : 519-543, 1996

219.MİLLER,J.G. and ROTH, A.V., A takonomy of manufacturing strategies. Management Science:40(3), 1994.

220.MİLLER, A., Strategic Management, McGraw-Hill, Boston, 1998.

221.MİLLER, D. and SHAMİSE,J., The resource-based view of the firm in two environment: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. Academy of Management, 39(3), 1996.

222.MİNTZBERG. H. and Quin, J.B., Tha Startegy Process: Concepts, Contexts and Cases, Prentice Hall Inc, New Jersy, 1996.

223.MİNTCHELL, G.R., The changing agende for research management. Research Technology Management, 1992.

224.MONTGOMERY, C.A; CYNTHİA, A. and COOLİS, D.J., Şirket avantajı oluşturmak, Şirket Stratejisi, MESS Yayınları, No: 327, Haziran, İstanbul, 2000.

225.MORONE, J., Wining in the high tech markets, Boston, Harvard Business Review School Press, 1993.

226.MOYER, C; MCGUIGAN,J.R. and KRETLOW, W.J., Contemporary financial management. West Publishing Company, Sixth Edition, New York, 1995.

227.MOVERY, D.C., OXLEY, J.E and SİLVERMAN, B.S., "Firm capabilities technological complementarity and interfirm cooperation" Paper Prepared for the conference on technology and the theory of firm" Universty of Reading, May-14-16, 1995

228.MUCUK, İ., Modern İşletmecilik, Turhan Kitabevi, İstanbul, 2001.

229.NEELY,A. and Hİİ, J." Innovation Business Performance: A Literature, Review, The Judge Instute of Management Studies", University of Cambridge, 1998

230.NELSON, R and WİNTER, S., An evolutionary theory of economic change. Cambridge MA : Harward Universty Press, 1982

231.NELSON, R., "Why do firms differ and how does it matter ? " Strategic Management Journal, 12, 61-74, 1991

232.NEVİS, E.C; DİBELLA, A.J and GOULD, J.M., " Understanding organizations as learning systems", Sloan Management Reviwe, Wintert, pp.73-85, 1995.

233.NEVİS, E.C and GOULO, J.M., " Understanding Organizations as learnin systems ", Sloan Management Rewiew, winter, pp.73-85, 1995

234.MOINGEON, B; RAMANANTSOA, B, METAIS, E. and ORTON, J.D., Another Look at Strategy- Structure Relationships: The Resource-Based View Europen Management Journal, Vol.16, No.3, 1998.

235.NONAKO, I.," The knowledge-creating company", Harvard Business Reviev, November-December, 1991.

236.NONAKA, I.," A dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, v.5(1), 1994.

237.NONAKO, I AND TAKEUCHİ, H., The knowledge creating company, New York, Oxford University Pres, 1995.

238.NONAKA, I. And REİNMALLER,P.," Dynamics business systems for knowledge creation and utilization", In despre, C. and Chawel, D,(EDS.): Knowledge Horizons; The Present and the Promise of Knowledge Management, Butterworth Heinemann, 2000

239.NUTT,P.C. and BACKOFF, R.W., Strategic Management of Public and Third Sector Organizations; A handbook for Leaders, San Francisko:Vassey-Bass Public, 1992.

240.OLALLA, M.F.," The Resource-Based Theory and Human Resources", International Advances in Economic Research, c.5, February, 1999.

241.ORDONEZ De POBLOS, P.,"Relevant experinces on measuring and reparting ıntellectual capita in Europen Pionerring Edge of Intellectual capital and Knowledge Management, Butterworth- Heinamann, Forthcoming, 2001.

242.ORDONEZ De POBLOS, P.," Organizational learning and knowledge strategies: The case of Spanish Firms. Capital and Knowledge Management, 2000.

243.OSTERMAN, P., " How common ıs workplace transformation and who adopts it? Industrial and Labor Relationship. California Review, 47(2), 1994.

244.ÖCAL, H.,"Kaynaklara dayalı rekabet modeli ve stratejik değerler olarak kaynak ve yeteneklerin analizi." Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.III, S.1, 2001.

245.PAMUK, G., Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997

246.PAMUK ve Ark., Uzun Dönemli Planlama, B.İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 1989.

247.PENSORE, E., The theory of the growth of the firm, Bassl Blackwell Press, 1958

248.PETER,T.J.and WATERMAN,R.H., Yönetim ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış,(Çev: Selami Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul,1995.

249.POLAYNİ, M.,The Tacit Dimension, Routledge and Kegan Paul, London, 1966.

250.PORTER, M.E., "Competitive strategy : Techniques for analysis ındustries and 37. competiters" New York, The Free Press, 1980

251....., Competitive Advantage: Creating and Suataining Superior Performance, NewYork: The Free Pres, 1985

252....., "What is Strategy ?", Harvard Business Review, November-december, 1996.

253....., Yarının avantajını yaratmak, geleceği yeniden düşünmek. Derleyen Rowen Gibson, S.45-55, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

254....., Competitive Advantage: Creating and Sustaining a Superior Advantage: Free Pres, New York, 1995.

255.POWEL, P.," Total Quality Management as Competitive Advantage: a review and emprical study", Strategic Management Journal,v.16, n.1, 1995.

256.POWEL, T.C., "İnformation technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources" Strategic Management Journal 18:375-405, 1997

257.PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G.,"The core competence of the corporatıon", Mintzberg, H, Quin,J.B.and Ghoshal, S.(Eds.). The Strategy Process, içinde Prentice Hall Europen Edition, UK, 1995.

258.PREFFER,S., Seven practices of successful organizations. California Management Review, 40(2), 1998.

259.PROSBST, G., " Knowledge as a Strategic Resource", Managing Knowledge ed. Georg Von Krogh, John Roos, london, Sage, 1996.

260.RUAKERT, A.," Developing a market orientation: on organizational strategy perspective", International Journal of Research ın Marketing, 9, 1992.

261.QUİN, J.B. and HİLMER, F.G., Strategic Outsourcing, Sloan Management Review, Vol.35,Issue.4, Summer, 1994.

262.QUİN, J.B; ANDERSEN; P. and FINKESLSTEİN, S.," Management Professional ıntellect: Making the most of the best", Harvard Business Review, March-April, 1996.

263.RAPPAROT,A.S. and HALEVİS, S.," The computerless computer company" Harvard Business Review, Jully-August, 1991.

264.REED, R.& DEFİLİPPİ, R.J., Causal ambiquity, barries to imitation and sustainable compatitive advantage. Academy of Management Review, 26(1), 1990.

265.RHYNE, L. and MEAGERDEN, M.B., Technology Management Research, v.8, Issue.2, 1997

266.RİES, A and TROUT, J., Karışık bir dünyada odaklanmak, DERLEYEN, Rowan GİBSON, S.161-173, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

267.ROBERTS, G.and SHOLES, K., " Policy and base budget reviews at cheshine county council", Waves of Change Conference Proceedings, Sheffied Business School, 1993.

268.ROBİNS, J and WİERSEMA, M.F., "A resource-based approach to the multibusiness firm :Emprical analysis of the portfolio interrelationships and corporate financial performance" Management Journal, 16(4) : 277-299 1995

269.ROBİNSON, R and PİERCE, J.A., "Planned patterns of behavior and their relationship to business unit performance" Strategic Management Journal, vol 9, 43-60, 1988

270.ROBİNSON, R and PİERCE, J.A.," The impact of formalized strategic planning on financial performance in small firms", Strategic Management Journal, 4(3), 1983.

271.ROBİNSON, R and PİERCE, J.A.,"Research thrutsın small firm strategic planning", Academy of Management Review, 9(1), 1984.

272.ROSS, F.D., Distribution: Planning and Control, Chapman&Hall, New York, 1996.

273.ROTH, A.V.and MİLLER, J.G.,Success factors in manufacturing. Business Horizons,35(4),1992.

274.ROTH, A.V., Neo-Operations strategy: Linking capabilities- based competition to technology, ın: Gaynor, G.H.(ed.) Handbook of Technology Management.McGraw-Hill, NY: 1996

275.RUEKERT, R.W, WALKER,O.C and ROERİNG,K.J., "The Organization of Marketing Activities: A contingency theory of structure and performance", Journal of Marketing, vol.49, winter, pp.13-25,1985

276.RUMELT, R.P., Toward a strategic theory of the firm. In R.Lamb(Ed), Competitive Strategic Management(pp.556-570) Englewood cliff, NJ, Prentice Hall, 1984

277.SAKAKİHARA, S; FLYNN , B; SCHOMERKER, R.G. and MORRİS, W., The ımpact of just-in-time manufacturing and ıts ınfrastructure on manufactoring performance. Management Science, 43(9), 1997.

278.SCHEİN,E.H., Organizational culture and leadership,2.ed. San Francisco; Jasey-Bass, 1993.

279.SCLENDER, B.,"How keeps the magic going" Fortuna, 125, February 24, 1992.

280.SCHULER, R.S. and JAKSON, S.E., Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive,1(3), 1987.

281.SEEN, J.A., Information syatems ın management, Wadsworth publishing company, Second Edition, California, 1982.

282.SHANCES, R. and HEENE, A.," A system view of the firm ın competence-based competition", In Sances, R; Heene, A. and Thomas, h.(eds.), Dynamics of competence – based competition theory and practice ın the new strategic management, Oxford, Elsevier, 1996

283.SHRADER, R.C and SİMON, M., " Corporate versus ındependet new ventures: Resource, strategy and performance differences", Journal of Business Venturing, 12, pp.47-66, 1997

284.SHULER, R.S. and MCMİLLAN,I.C., Gaining competive advantage through human resource management practices. Human Resource Management, 23,1984.

285.SELZNİCK, D., Leadership in administration. New York Harper, 1957

286.SENGE, P., The Fift Discipline, The arth and practice of the learning organization; doubleday, New York, 1990

287.SİNKULA, J.M.,"Market ınformation procesing and organizational learnin", Journal of Marketing, v.58, January, 1994.

288.SLATER, S.F and NARVER, J.C., "Does competitive environment moderate the market oriention-performance relationship?" Journal of Marketing, vol 58(Jenuary), 46-55, 1994

289.SLATER, S.F and NARVER, J.C.," Market orientation and theb learning organistion", Journal of Marketing, v.59, July, 1995.

290.SMALLMAN, C. and WEİR, D.,"Managers ın The Year 2000 and after: A Strategy For Development ", Management Decision, 1998.

291.SNOW, C.C and HREBİNİAK, L.G.,"Strategy, distinctive competence and organizational performance" Administrative science quarterly, 25(2) 317, 1980

292.----------., " Strategic Planning and Performance Measurement Handbook", Arizona State Goverment, U.S.A, www.State.az.us, 1998.

293.SPENCER, L.M. and SPENCER,S.M., Competence at work, John Wiley&Sons, New York, 1993.

294.SPENDER, J.C.," Making knowledge, collective practice and pensore rents", International Business Review, v.3, 1996b.

295.SPENDER, J.C.,"Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory", Journal of organizational change management, v.9, 1996a

296.STALK, J.G; EVANS, P. and SHULMAN, L.E.," Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy" Harvard Business Review, v.70,n.2, 1992.

297.STALK, J.G; EVANS, P. and SHULMAN, L.E., Yeteneklere Dayalı Rekabet, Şirket Stratejisinde Yeni Kurallar, Şirket Stratejisi, MESS Yayınları, No.327, Haziran, 2000.

298.STEVENSON, H.K.," Analysing Corporate Strengths and Weaknessess", Sloan Management Review, Spring, 1967,p.p.51-68

299.STEVENSON, H.K.," Analysing Corporate Strengths and Weaknessess", Sloan Management Review, v.17,n.3, Spring, 1976.

300.SYNDER,A and EBELİNG, H.W., "Targeting A Company's Real Core Competencies", Journal of Business Strategy, v.13, N.6, Kasım,Aralık,1992

301.SWAMIDASS, P.M and NEWELL, W.T., "Manufacturing Strategy Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model",Management Science, vol: 33, N:4, 1987

302.SYNDER Amy and EBLİNG, William (Braxton Associates), Targeting a Company's Real Core Competencies, The Journal of Business Strategy, November/December 1992, 26-32.

303.ŞAHİN, M., "İşletmelerin Stratejik Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı, 1992.

304.TEECE, D.J., PİSANO, G and SHUEN, A., "A dynamic capabilities and strategic management" Strategic Management Journal, 18(7):509-533,1997

305.TEECE, D.J., "Towards an economic theory of the multiproduct firm" Journal of Economic Behavior and Organization, 3, 39-63, 1982

306.TEECE, D.J.," Profitig from technological ınnivation: ımplications for ıntegration, colloborating, licencing and public policy", In D. Teece(ed.). The competitive challenge. Harper Collins, New York, 1987.

307.TEECE,D.J; RUMELT, R., DOSİ, G and WİNTER, S.G.,Understanding corporate coherence-theory and evidence" Journal of Economic Behavior and Organization, 23, 1-30, 1994

308.TEMPOE, M., " Exploting the core competences of your organization", Long Range Planning, 27(4), 1994.

309.THOMAS, R. and GEMÜDEN, H.G., "The ımpact of a company's business startegy on ıts technological competence, network competence and ınnovation succes", Journal of Business Research, 2002.

310.THOMPSON, A.A. and STRİCLAND, A.J., Strategic Management Concept and Cases: 6.b, Irwin, New York, 1992.

311.THUSMAN, M. and ANDERSON, P.," Technological discontinvities and organizational enviroments", Administrative Science Quarterly, 31, 1986.

312.TİSSEN, R.A. and DEPREZ, F.L., Creating the 21 st. Century: knowledge management. Addison Wesley Lingman, Nederland BV, 1998.

313.TOFFLER, A.; Gelecek Korkusu Şok, (Çev: Selami SARGUT), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1996.

314.TÜRKMEN, A., " Değişim Mühendisliği(Reengineering)", 1'ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, 1'ci Cilt, Ankara, Ekim, 1995.

315.TYLER, B.B., " The complemantarity cooperative and technological competencies: a resource-based perspective", Journal of Engineering and Technology Management, Jet-M,18, 2001.

316.USTA, Y., Stratejik Yaklaşım, www.danismend.com.tr

317.VELİYAHT, R., "Strategic Planning: Balancing Short-Run Performance and Longer Term Prospects", Long Range Planning, vol.25, no,3, 1992.

318.VİCKERY, S.K; DROGE, C. and MARKLAND, R.E., Production competence and business strategy: do they effects business performance? Decision Sciences,24(2), 1993.

319.VİCKERY, S.K; DROGE, C. and MARKLAND, R.E., Strategic production competence: convergent discriminant and predictive validity: Production and Operations Management, 15(4), 1997.

320.VİCKERY, S.K; DROGE, C. and MARKLAND, R.E., Dimensions of manufacturing strenght ın the furniture ındustry: Journal of Operation Management, 15(4), 1997.

321.VONDEREMBSE, M.A, TRASEY, T.S, TAN, C.L and BARDİ, E.J., "Current purhasing pratices and JIT : Some of the effects on ınbound copistics" İnternational Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol:25, n:3, 1995

322.VON KROGH, G. and GRANOS, S., Justifacition ın knowledge creation: dominant logic ın management discourceses", In Von Knogh, G; Nonaka, I. And Nishiguchi, T.(eds.). Knowledge Creation. A seurce of Valve. MacMilan Press lmt, 1999.

323.VORHİES, D.W. and HARKER, M., "The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical ınvesttrigation.Australian Journal of Management,v.25,n.2, September, 2000.

324.WACKER, J., " Atheoretical model of manufacturing leat times and their relationship to a manufacturing goal hiarachy- decision Sciences, 27(3), 1996.

325.WALKER, J.,"A theoretical model of manufacturing lead times and their relationship toa manufacturing goal hierarchy.Decision Sciences, 27(3), 1996.

326.WARD,P.T. and BOYER, K.K., Manufacturing proactiveness and performance: Decision Sciences. 25(3), 1994.

327.WARD, P.T. and DURAY,R., " Manufacturing strategy in context: competitive strategy and manufacturing strategy", Journal of Management, v.18, n.2, 1995.

328.WARD, P.T; DURAY,R; LEONG, G.K. and SUM, C.," Business environment operations strategy and performance: an empiricial study of singapura manufacturess", Journal of Operations Management, v.13,n.2, 1995.

329.WALSH, S. and LİNTON, S.," The measurement of technical competencies", Journal of Technology Management Research, 13, 2002.

330.WALSH, S; BAYLON, R; POULSON, A and MORONE, J., Core capabilities and strategy: emprical evidence from the semicanductor silicon ındustry. SMS Strategic Intepration, 149-167, 1993.

331. WALSH, S and LİNTON, J.D; The competence promid a fremework for ıdentifying and analyzing firm and ındustry competence: Technology Analysis and Strategic Management, 13(2), pp.165-177, 2001

332.WATSON, G.H., Strategic Benchanarking, Wiley, 1993.

333.WEBBY, R. and CONNOR, M., Reengineerring The Corporation, Harper Business, NY, 1993.

334.WELSCH, H.P. and WHİTE, J.F.,"A small business ıs not a little big business?", Harvard Business Review, 59(4), 1981.

335.WERNERFELT, B., "A resource-based view of the firm" Strategic Management Journal 5, 171-180, 1984

336.WERNERFELT, B. and MONTGOMERY,A.," What is an attractive ındustry?, Management Science 32, 1086.

337.WERNERFELT, B., "The resource-based view of the firm" Ten years after Strategic Management Journal 16, 171-174, 1995.

338.WESTERN, K.," Ethical Spying" Business Ethics, September-October, 1995.

339.WHİTE, G.P., "A meta- analysis of manufacturing capabilities. Journal of operations Management, 14(4), 1996.

340.WİİG, K.M.," Knowledge management: An emerring discipline rooted in a long history", In dDepres, c. and Chavvel, D.(eds.), Knowledge Management, Betterworth Heinamann, 2000.

341.WİNTER, S.G., The Satisficing Principle in Capabilty Learning Strategic Management Journal, Vol.21, 2000.

342.WİNTER, S.G.," Knowledge and competence as strategic assets", In Teece,D.(ed.), The competitive chalenge- strategies for industrial innovation and renewal, Ballinger, Cambridge, MA,1987.

343.ÜRETEN, S., Üretim/İşlemler Yönetimi, Gazi Yayınları, Ankara, 1999.

344.YOUNDUNT, M.A; SNELL, S.A; DEAN, J.W. and LEPAK, D.P.,Human resource management: manufacturing strategy and firm performance. Academy of management journal, 39, 1996.

345.YOZGAT, U. ve DURAN, F., " Strateji geliştirme sürecinde üst yönetim bilgi sistemleri kullanımı(Gıda sektörü araştırması),9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul. 2001.

ÖZGEÇMİŞ

1966 Tokat ili Reşadiye ilçesi Darıdere köyü doğumlu olan Yücel EROL, İlk ve orta öğrenimini Tokat'ın Turhal ilçesinde tamamladı. Daha sonra Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme bölümünde lisans öğrenimini 1989 yılında tamamladı. 1995 yılında Cumhuriyet üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme bölümünde başladığı lisanüstü öğrenimini 1997 yılında "Hizmet İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Tokat İlinde Bir Uygulama Çalışması"adlı tezi ile 1997 yılında tamamladı. Daha sonra Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde Doktora öğrenimine başlamış halen devam etmektedir. Evli ve 2 çocuğu vardır.

EKLER

EK 1.ANKET FORMU

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Sayın İlgili;Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde "Temel yetenek analizii ve performans" konulu Araştırma Projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; İşletmelerin İçsel güçlü yönleri olan Temel Yeteneklerin,Orta Karadeniz Bölgesindeki işletmelerde analizinin yapılması ve temel yeteneklerle firma performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bu çalışma üniversite ile iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirecek ve elde ettiğimiz bulgular, anketimizi cevaplayan firmalara istenildiği takdirde e-mail ya da posta ile bildirilecektir. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir.

Bu anket çalışmasında firmanızın yetenekleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. **Soruları cevaplarken firmanın genelini düşünerek, mevcut durumunu rakip firmalarla kıyaslayarak her bir cümleye(Soruya) ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.** İşaretleyeceğiniz numarayı aşağıdaki gibi daire içine alınız.İlginiz için teşekkür eder ve işlerinizde başarılar dilerim. Saygılarımla, **Yücel EROL(Öğr.Gör.)**

Örnek:Firmamız karar alırken müşterinin çıkarlarını dikkate alır..... 1 2 3 (4) 5

1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum

Hatalı ürün ve parça sayısının sürekli azalmasını sağlayan yeteneklerimiz vardır.....	1	2	3	4	5
Ürünlerin iade sayısını düşüren güçlü bir üretim sürecimiz vardır.....	1	2	3	4	5
Ürün kalitesini rakiplere oranla daha güçlü olarak arttırabilen yeteneklerimiz vardır.....	1	2	3	4	5
Müşteri şikayetleriyle sürekli olarak ilgilenmek güçlü kalite ilkelerimizdendir.....	1	2	3	4	5
Müşterinin algıladığı ayrıntılı ürün kalitesine ulaşabilme düzeyimiz yüksektir.....	1	2	3	4	5
Ürün kalitesini sürekli iyileştirmek için gerekli olan yeteneklerimiz vardır.....	1	2	3	4	5
Ürün birim maliyetlerinin azaltılması sahip olduğumuz güçlü yönlerimizdendir.....	1	2	3	4	5
Ürün stok maliyetlerini düşürmek güçlü bir yönümüzdür.....	1	2	3	4	5
Kapasite kullanım oranını gerektiğinde arttırabilen yeteneklerimiz vardır.....	1	2	3	4	5
Düşük işçilik maliyetleri rekabet için gerekli güçlü yönlerimizden biridir.....	1	2	3	4	5
Düşük genel gider maliyetleri rekabette kullandığımız güçlü yönlerimizdendir.....	1	2	3	4	5
Hammadde ve yarı mamul maliyetlerinin azaltılması güçlü bir rekabet yeteneğimizdir.....	1	2	3	4	5
Atölyedeki işlerin makinelere dağılımlarının değiştirilmesini sağlayan yeteneklerimiz vardır.....	1	2	3	4	5
Farklı çeşit ve özelliklerde ürün üretme yeteneklerimiz vardır.....	1	2	3	4	5
İşletmemiz pazara yeni ürün sunma sıklığını arttırılabilen yeteneklere sahiptir.....	1	2	3	4	5
İşletmemiz ürünlerde benzer parçalar kullanma ve bunları artırmada yeteneklidir.....	1	2	3	4	5
Set-up(kurma) süresinin azaltılabilmesi için gerekli güçlü yöntemlerimiz vardır.....	1	2	3	4	5
Atölyedeki işlerin öncelik sırasının değişimini gerçekleştirilmesini sağlayan yeteneklere sahibiz.....	1	2	3	4	5
İşletmemizin özel siparişler üretebilme yeteneği ve bunları arttırabilme gücü vardır.....	1	2	3	4	5
Firma olarak teslimatı istenilen zamanda yapabilmekteyiz.....	1	2	3	4	5
İşletmemiz teslimatı söz verildiği şekilde yerine getirebilmektedir.....	1	2	3	4	5
İşletmemiz teslimat hızını gerektiğinde artırmak için yeteneklere sahiptir.....	1	2	3	4	5
İşletmemiz ürünün nihai tüketiciye dağıtımı ve ulaştırılmasında engelleri azaltan yetenekleri vardır.....	1	2	3	4	5
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.....	1	2	3	4	5
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.....	1	2	3	4	5
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli bilgi toplarız.	1	2	3	4	5
Nerede rekabet avantajımız varsa orada rekabete girişiriz.....	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adamış durumdayız.....	1	2	3	4	5
İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir.....	1	2	3	4	5
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır.....	1	2	3	4	5
Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için nasıl daha değerli ürünler üretebileceğimize odaklanırız.....	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz.....	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz.....	1	2	3	4	5
Pazarda müşterilerle iyi kurulmuş olan ilişkiler sonucu yüksek bir imajımız vardır.....	1	2	3	4	5
Firmamızın veya markamızın adı ve ünü pazarda rakiplerimize göre yüksek seviyededir.....	1	2	3	4	5
Pazarın ihtiyaçlarına hizmet etmek için tüm birimlerimizin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.....	1	2	3	4	5
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.....	1	2	3	4	5
İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.....	1	2	3	4	5
Tüm birim ve yöneticilerimiz müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğini gayet iyi bilmektedirler....	1	2	3	4	5

1=Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum

Birimler arasında bize rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır	1	2	3	4	5
Pazarlama araştırması yeteneklerimiz yeni müşteri bulmamız için yardım eder	1	2	3	4	5
Rakiplerimizden daha etkili pazarlama araştırma bilgisine sahibiz	1	2	3	4	5
Pazarlama araştırma uzmanlığımız pazarlama proğramlarının geliştirilmesinde güçlü bir destek sağlar	1	2	3	4	5
Firmamızın fiyat yaklaşımı rakiplerinkinden daha etkilidir	1	2	3	4	5
Firmamızın fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin fiyat taktiklerini onların bizimkini bilmesinden daha iyi biliyoruz	1	2	3	4	5
Dağıtıcılarımızla rakiplerimizden daha iyi ilişkiler kurarız	1	2	3	4	5
Dağıtıcı ve parekendecilerle rakiplerden daha samimi çalışırız	1	2	3	4	5
Dağıtım sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir	1	2	3	4	5
Dağıtım proğramımız pazarlama proğramımızın başarısı için hayati bir önem taşır	1	2	3	4	5
Satış promosyonlarımız (Kuponlar,deneme kullanımları) rakiplerimizden daha etkilidir	1	2	3	4	5
Reklam proğramımız rakiplerden daha etkilidir	1	2	3	4	5
Reklam, tanıtım proğramımızın hayati bir parçasıdır	1	2	3	4	5
Pazarlama proğramlarımızı rakiplerimizden daha iyi yönetiriz	1	2	3	4	5
Pazarlama yönetim yeteneklerimiz firmamıza rekabet avantajı sağlar	1	2	3	4	5
Değişik departman ve grupları koordine etme yeteneğimiz pazar şartlarına rakiplerimizden daha hızlı cevap vermede yardımcı olur	1	2	3	4	5
Teknoloji seviyemiz rakiplerimizden çok daha yüksektir	1	2	3	4	5
Yeni teknoloji kazanma konusunda rakiplerimizden çok daha hızlı hareket ederiz	1	2	3	4	5
Ürün ve üretim süreçlerinde kullandığımız know-how'ın taklidi zor ve karmaşıklığı yüksektir	1	2	3	4	5
İşletmemizin araştırma ve geliştirme projelerini planlama ve kontrol düzeyi yüksektir	1	2	3	4	5
İşletmemizin kendi patentini oluşturabilecek güçlü bir teknik alt yapısı ve yeteneği vardır	1	2	3	4	5
Sektörde ürünlerin ve süreçlerin geliştirmesi bizim teknolojik işbirliğimizle gerçekleşebilir	1	2	3	4	5
Teknolojik işbirliği için firmamız çok iyi bir know-how (teknik bilgi)'a sahiptir	1	2	3	4	5
Başarılı yenilikler için gerekli bilgi firmamızla teknolojik işbirliği ile elde edilebilir	1	2	3	4	5
İşgücü seçiminde takım halinde çalışabilme tutum ve arzusunu bir kriter olarak kullanırız	1	2	3	4	5
Problem çözebilme yeteneği işgücü seçiminde çok güçlü kriterlerimizdendir	1	2	3	4	5
Seçtiğimiz işgücünün üretim süreçlerinin geliştirilmesi için yeni fikirlerinin bulunması gerekir	1	2	3	4	5
Çalışanlara sürekli olarak işyerinde yeteneklerini geliştirme eğitimi verilir	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanları yeteneklerinin eğitmenin ve yükseltmenin çok önemli olduğuna inanır	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanlarının sahip olduğu yetenekler endüstri ortalamasının üzerindedir	1	2	3	4	5
Çalışanlarımıza çok yönlü görevleri yerine getirebilecek şekilde eğitim verilir	1	2	3	4	5
İşletmemizde uzun süre çalışabilmek için iş ve görevleri daha fazla öğrenmeyi gerektirir	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız genel bir yetenek öğrenmekten ziyade derin bir yetenek kazanmaları teşvik edilir	1	2	3	4	5
İşletmemizde meydana gelebilecek boşlukları doldurabilmek için çalışanlarımıza çapraz eğitim verilir	1	2	3	4	5
İşletmemizde amaçlar hedefler ve stratejiler çalışanlara aktarılır	1	2	3	4	5
İşletmemizin rekabet planı ve uzun zamanlı rekabet stratejisi çalışanlara anlatılır	1	2	3	4	5
Çalışanların fikir ve görüşlerini tartışmalarını sağlayıcı grup çalışmaları yöneticilerce teşvik edilir	1	2	3	4	5
Ödüllendirme sistemimiz amaçlarımıza ulaşmayı sağlayacak şekilde çalışanları cesaretlendirir	1	2	3	4	5
Ödüllendirme sistemimiz amaçlara ulaşmada etkili ve rakiplerimizden üstündür	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız ödüllendirme sistemimi takdir etmektedirler	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızla örgüt amaçları arasında güçlü bir uyum vardır	1	2	3	4	5
Nakit akımlarını düzenli olarak sağlama ve kontrol etmede teknik olarak yetenekliyiz	1	2	3	4	5
Muhasebe ve finansman kayıtlarımızın karar alma ve yararlanabilme etkinliği yüksektir	1	2	3	4	5
Borçlanma konusunda sahip olduğumuz kredibilite düzeyi yüksektir	1	2	3	4	5
Finansal planlama ve bütçeleme tekniklerinin kullanılması konusunda başarı düzeyimiz yüksektir	1	2	3	4	5
Finansman maliyetlerini düşürebilmek için gerekli teknikleri kullanma yeteneğine sahibiz	1	2	3	4	5
Firmamızın faaliyetlerini gerçekleştirebilecek güçlü bir sermaye yapımız vardır	1	2	3	4	5
Firmamızın güçlü bir finansal yönetim mekanizması vardır	1	2	3	4	5
Firmamız içsermaye(otofinansman)üretebilme konusunda yeteneklidir	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin ihtiyaç ve isteklerine ilişkin bilgiler işletmemizde aktif olarak toplanmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemiz elemanlarının mesleki birlik ve kurumlarla sürekli ve güçlü bir iletişimi vardır	1	2	3	4	5
Önemli konularda sahip olamadığımız bilgiyi çeşitli şekillerde satın alabilecek gücümüz vardır	1	2	3	4	5
İşletmemizde,ihtiyaç duyulan, eksikliği hissedilen bilgiye sahip olan yeni elaman istihdam edilmektedir	1	2	3	4	5



Gelecekte oluşabilecek fırsat ve imkanları ortaya çıkarmak amacıyla işletmemiz üniversite vb kurumlarla birlikte güçlü ilişkiler geliştirmektedir	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız,gelişmelerle ilgili olarak bilgilendirme,yetiştirme proğramları ve seminerleri düzenli olarak takip etmektedirler	1	2	3	4	5
Bilgiyi örgüt fonksiyonları arasında paylaştırma konusunda işletmemiz yeteneklidir	1	2	3	4	5
Mevcut ve ihtiyaç duyulan bilgi arasındaki farkı belirlemek amacıyla özel olarak oluşturulmuş araçlar işletmemizde güçlü düzeydedir	1	2	3	4	5
İşletmemizde belirlenen bilgi eksikliğine dayalı olarak tasarlanan ve bilgiyi geliştirecek veya satın alınmasını sağlayabilecek araçlar güçlü düzeydedir	1	2	3	4	5
İşlememizde oluşturulan veya satın alınan bilginin çalışanlar arasında paylaştırılmasını sağlayan güçlü araçlarımız vardır	1	2	3	4	5
Bilginin kullanım,takip ve değerlendirmesini sağlayan araçlar işletmemizde güçlü düzeydedir	1	2	3	4	5
Bilgiyi oluşturulma,satın alma,paylaşma,kullanma takip ve değerleme araçları arasındaki güçlü bir uyum vardır	1	2	3	4	5

1=Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum

Firmanızın Son Üç yılını Dikkate Alarak Yenilik Performansı ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız

Yeni ürünleri rakiplerinden daha önce pazara sunmayı başarmıştır	1	2	3	4	5
Firmamızın şu anda pazara sunduğu ürünlerin çoğu son üç yılda üretmeye başladığı ürünlerdir	1	2	3	4	5
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler sayıca çoktur	1	2	3	4	5
Geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca çoktur	1	2	3	4	5
Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün ve hizmetlerin kalitesi oldukça yüksektir	1	2	3	4	5
Geliştirdiği iş süreç ve yöntemleri sayesinde üretim maliyetleri azalmıştır	1	2	3	4	5
Geliştirdiği iş süreç ve yöntemleri sayesinde üretim ve teslim hızımız artmıştır	1	2	3	4	5
Firmamızda son üç yılda patent alabilecek yada patent alınmış yenilikler yapılmaktadır	1	2	3	4	5

Firmanızı sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki sorulara göre nasıl değerlendirirsiniz?	Yetersiz	Ortalamanın altı	Ortalama	Ortalamanın üstü	Yüksek
Satışların artışı veya gelirin artışı	1	2	3	4	5
Pazar payı artışı	1	2	3	4	5
Ciro karlılığı(ürün başına karlılık) (Kar/Toplam satışlar)	1	2	3	4	5
Toplam varlık (aktif) karlılığı	1	2	3	4	5
Öz sermaye/yatırım karlılığı (Kar/ özsermaye)	1	2	3	4	5
Servis ve ürün kalitesindeki gelişmeler	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme başarısı	1	2	3	4	5
Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış	1	2	3	4	5
Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti ve sadakati artışı	1	2	3	4	5
Firmanın genel performansı	1	2	3	4	5

Ar-Ge harcamalarınız yıllık toplam satışların ne kadarıdır? **a) Hiç b) %1c) %2-3d) %4-5e) %6-10f) %10'dan fazla** ISO kalite belgeniz var mı? **a)Var b) Yok c) Başvuruldu** Firmanızın Sektörü(İşkolu):.....

Organizasyon şemanız var mı? **a) Var b) Yok** Çalışan Sayısı:..... İşletmenin Yaşı:.....

Ar-Ge departmanınız var mı? **a) Var b) Yok** İşletmenin Türü(Koll,lmtd).....

Kişisel Bilgiler

Yaşınız:.....Cinsiyetiniz: **a) Kadın b) Erkek** Eğitim Durumunuz:**a) İlk veya Orta okul b) Lise c) Yüksekokul d) Lisans e) Yüksek lisans/Doktora**Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:..... **yıl** Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz? **a) Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge) b) Muhasebe- Finans Personel (İnsan Kaynakları) c) Satış- Pazarlama d) Hepsi** İşletmedeki Posizyonunuz:**a)Orta kademe Yöneticisi b)Üst kademe yöneticisi c)İşletmenin Sahibi d)Diğer(belirtiniz).....**

Belirtmek istediğiniz fikir yada önerilerinizi lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.