

**TC  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERDE DİNAMİK YETENEKLERİN  
FİRMA YENİLİĞİ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

**DENİZ SARAÇ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE  
2019**

**TC**  
**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KOBİ'LERDE DİNAMİK YETENEKLERİN**  
**FİRMA YENİLİĞİ VE FİRMA**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ**

**DENİZ SARAÇ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI:**  
**PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU**

**GEBZE**

**2019**

## ÖZET

Günümüzde dünyanın küreselleşmesi, ticari sınırların ortadan kalkması, ulaşım ve haberleşme konularında daha önce hayal bile edilemeyen gelişmelerin yaşanması, deniz taşımacılığının tonaj kabiliyeti olarak tarihsel zirvesine ulaşması ve havayolu kargoculuğunun da ucuzlayıp hızlı bir alternatif haline gelmesi rekabet şartlarını oldukça değiştirmiştir. Bu koşullarla başa çıkabilmek için ülke KOBİ'lerinin elinde ise sadece verimlilik ve değişen piyasa taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilme avantajı kalmaktadır. Bu iki kavram kullanılarak geçici de olsa kısa süreli rekabet avantajları elde edilerek, bunları art arda tekrarlayıp rekabet avantajı kısa süreli ama sürdürülebilir hale getirilmelidir.

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerde dinamik yeteneklerin firma performansı ve firma yeniliğine etkilerini incelemektir. Bunu sağlamak amacıyla öncelikle dinamik yeteneklerin alt-boyutlarına ilişkin üç temel boyutun; sezme yeteneği, yakalama yeteneği ve yeniden düzenleme ve tehditleri bertaraf etme yeteneklerini işlemselleştirerek, kapsayıcı ancak sade bir tanım kazandırmak hedeflenmektedir.

Araştırma kapsamında, Açık hava Reklam sektöründe hizmet veren KOBİ'lerin bilgi sağladığı 184 adet anket aracılığıyla SPSS veri işleme programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda, dinamik yeteneklerin firma yeniliği ve firma performansı üzerindeki ve firma yeniliğinin firma performansı üzerindeki olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Ülke KOBİ'lerinin dinamik yetenekleri işletmelerinin tüm katmanlarında aktif bir şekilde içselleştirmek üzere çalışmaları, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek fırsatlarını fark etmeleri ve bunları değerlendirebilmeleri için elzemdir.

**Anahtar kelimeler: Dinamik Yetenekler, Firma Yeniliği, Firma Performansı**

## SUMMARY

In today's globalized world, elimination of commercial borders, realization of previously unimaginable developments in communication and transportation issues, historical summit of the transportation capacity of maritime transport and air cargo systems becoming cheaper and serious alternative, induced serious changes on the conditions of competitions. Under these circumstances the only left alternative for S.M.E. s to survive is to be efficient, trying to get even though short time competitive advantage via giving fast responses to market changes, and to make these short time competitive advantages repetitive so sustainable

The main objective of this dissertation is to explore the effects of dynamic capabilities upon firm performance and firm innovation. Else contribute conceptual sub-dimensions regarding dynamic capabilities, namely; *sensing*, *seizing* and *reconfiguration and elimination of threats capabilities*, is aimed to operationalized as an inclusive, yet pure definition.

Within the scope of this research, 184 firms' (*which operating in outdoor advertisement market*) executive managers/firm owners answers were evaluated via SPSS. The results confirmed the positive effects of dynamic capabilities on firm performance and firm innovation were executed. Beside that, possitive effect of firm innovation upon firm performnce is also observed. It is strictly suggested that, SME's should implement Dynamic Capabilities approach in all the layers of company in order to sense ans seize the oportunities that may supply competitive advantage.

**Key Words: Dynamic capabilities, Firm Performance, Firm Innovation**

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmam boyunca, bilgi birikimini aktararak her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen, tecrübelerini paylaşıp çalışmamın her aşamasına katkıda bulunan tez danışmanım saygıdeğer ve çok kıymetli Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca eğitimimiz süresince derslerimize girerek bizlere emek veren tüm Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi Öğretim üyelerine ayrıca üniversitenin tüm idari kadrosuna da en içten saygı ve şükranlarımı sunmak isterim. Yüksek lisansım boyunca desteklerini her daim hissettiğim sevgili aileme, öğrencileri olmaktan her zaman onur ve gurur duyduğum değerli öğretmenlerin Sayın Nevin Saraç, Ahmet Saraç, Reşit Yıldız ve Suat Gencil'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. REKABET AVANTAJI KAVRAMI	4
2.1. Pazar Temelli Yaklaşım	4
2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım	7
2.2.1. Varlık Kavramı	11
2.2.2. Yetenek Kavramı	12
2.3. Yetkinlik Temelli Yaklaşım	16
2.4. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı	16
3. DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMI	27
3.1 Operasyonel Yetenekler ve Dinamik Yetenekler	41
3.2. Dinamik Yeteneklerin Unsurları	42
3.3. Dinamik Yetenekleri Belirleme Modeli	46
3.3.1. Modelin Fikri Temelleri	47
3.3.2. Sezme Yeteneği	48
3.3.3. Yakalama Yeteneği	53

3.3.4. Yeniden Düzenleme ve Tehditlerin Yönetilmesi	59
3.4. Dinamik Yetenekler ve İşletme Performansı İlişkisi	62
4. YENİLİK KAVRAMI	66
4.1. Yenilik Tanımı	66
4.2. Yenilik Çeşitleri	67
4.3. Firma Yeniliği Tanımı	69
4.4. Firma Yeniliği ve İşletme Performansı İlişkisi	70
4.5. Dinamik Yetenekler ve Firma Yeniliği İlişkisi	71
5. KOBİ'LERDE DİNAMİK YETENEKLERİN FİRMA YENİLİĞİ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	74
5.1. Araştırmanın Amacı	74
5.2. Araştırmanın Kısıtları	74
5.3. Araştırmanın Yöntemi	76
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	78
5.4.1 Demografik Özellikler	79
5.4.2. Faktör Analizi	80
5.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi	82
5.4.4. Regresyon Analizi	84
6. SONUÇ	88
KAYNAKÇA	90
ÖZGEÇMİŞ	106
EKLER	107
EK 1. Anket Formu Örneği	107

# KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
AR-GE	Araştırma Geliştirme
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme

## TABLÖLAR DİZİNİ

2.1: Kaynak Kavramına İlişkin Tanımlar	9
2.2: Kaynak Temelli Yaklaşım, Yetkinlik Temelli Yaklaşım ve Dinamik Yetenekler Yaklaşımına Dair Özet Karşılaştırma	26
3.1: Dinamik Yetenekler Kavramına Ait Yazında Yapılan Tanımlar.	37
3.2: Dinamik Yeteneklerin Alt-Boyutlarına Dair Yazında Yer Alan Tanımlar	44
5.1: Ankete Katılan KOBİ'ler Hakkında Demografik Bulgular	79
5.2: Ankete Katılan Kişiler Hakkında Demografik Bulgular	80
5.3: Faktör Analizi Sonuçları	81
5.4: Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları	83
5.5: Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutlarının KOBİ Yeniliği Üzerindeki Etkisi	85
5.6: Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutlarının KOBİ Performansı Üzerindeki Etkisi	86
5.7: KOBİ Yeniliğinin KOBİ Performansı Üzerindeki Etkisi	87
5.8: Desteklenen ve Reddedilen Araştırma Hipotezleri	87

# ŞEKİLLER DİZİNİ

2.1: Porter' ın Beş Güç Modeli (Porter 2008 s:27)	5
2.2: Geleneksel Kaynak Temelli Yaklaşımın, “Fırsatlar-Tehditler, Güçlü-Zayıf Yönler” Açısından Pazar Çekiciliğinin Yorumu (Barney 1991 s:100).	8
2.3: Varlıklar ve Yetenekler Arasındaki İlişki (Hafeez and Zhang 2002 s:30)	12
2.4: Dinamik Yetenek, Pazar Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açılarının Etkileşimi (Griffith and Harvey 2001, s.599)	25
3.1: Dinamik Yeteneklerin Çeşitli Yazarlara Göre Unsurları	36
3.2: Teece (2007) Dinamik Yeteneklerin Hiyerarşik Yapısı	48
3.3: Pazar ve Teknoloji Fırsatlarını Sezmek İçin Gerekli Alt Yetenekler	53
3.4: Pazar ve Teknoloji Fırsatlarını Yakalamak İçin Gerekli Alt Yetenekler	58
3.5: Sony Grup Şirketlerinin Yapı Şeması	60
3.6: Kaynakların Yeniden Düzenlenmesi ve Tehditlerin Yönetilmesi İçin Gerekli Alt-Yetenekler	62
5.1: Araştırma Modeli	78

# 1. GİRİŞ

Fransız düşünür ve yazar J. B. Say tarafından temel fikirleri ortaya atılan girişimcilik ve ya müteşebbislik kavramını, Türk Dil Kurumu “üretim maksadıyla bir işe girişme” olarak tanımlar. Daha geniş anlamıyla ise “Müteşebbis ve ya girişimci; üretim yapmak için yola çıkan, bu amaçla hizmet verdiği piyasaları takip ederek yatırımlarına yön veren, üretim faktörlerini düzenleyerek yenilik, verimlilik ve firma karının belirlenmesinde ve büyümesinde payı olan kişidir”. Girişimciliğin varlık amacı kardır. Karlılık ekonomik anlamda gelişmenin bir neticesi olmasının yanı sıra, üretim kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan motive edici bir güçtür

Günümüz dünyasında ise ticari olarak ulusal sınırların daha esnek ve geçirgen hale gelmesi ile işletmelerin en önemli kar kaynağı, pazarlarına sürekli farklılıklar sunması haline gelmiştir. Ürün veyahut servis olarak ortaya çıkan yenilikler, değişken çevre koşullarına uyum sağlamak için firmanın bilgi birikimi ve yetenekleri ile şekillenir. Başka bir deyişle ürün çeşitliliği ve firma yetenekleri, değişen çevreye uyum sağlamak için birlikte evrilirler (co-evaluation) (Helfat and Raubitschek, 2000). Müşteri taleplerindeki değişim ve teknolojik kırılmalar gibi çevresel baskılar hâlihazırda var olan ürün ve hizmetlerin alıcılar nezdindeki çekiciliğini azaltırken, firmalar için yeni fırsatların oluşmasına da sebep olurlar. Bu fırsatların fark edilip, fırsatların değerlendirilmesi ve buna uygun olacak şekilde var olan kaynakların tekrar düzenlenmesi rekabet avantajı sağlarken, bu rekabet avantajının korunabilir kılınması günümüz dünyasında her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu süreçte önemli olan bu rekabet avantajının sürdürülebilir olup olmadığıdır.

Sürdürülebilirliği sağlamak için, işletmelerin örgüt kültürlerine uygun şekilde nihai hedefleri tek olsa da, ellerindeki kaynak, geçmişten taşıdıkları deneyim ve en önemlisi yeteneklerinin birbirlerinden farklı olmasından dolayı, farklı yollarla aynı nihai hedeflere ulaşma çabası içerisindeyler. Teece ve Pisano (1994 s:13) bir işletmenin hangi yolu izleyeceğini geldiği yolun, bulunduğu konumun ve önündeki yolların bir fonksiyonu şeklinde tanımlar. Bu farklılıklarının bilincinde olarak ve bunları

değerlendirerek, kendilerinin rakiplerinden ayırt edilmelerini sağlayacak şekilde değişmelerini kolaylaştıran yeteneklerin gelişmesini sağlayan işletmelerin firma performansları olumlu şekilde değişmektedir.

IBM, Texas Instruments, Philips gibi yüksek değerli teknolojik varlıklara sahip olup, ciddi telif haklarıyla korunmalarına rağmen, zaman içerisinde rekabet avantajlarını koruyamayan pek çok işletme vardır (1980-1994 yılları arasında Amerikan Borsası üç kat değer kazanmasına rağmen bu üç şirketin hisse değerleri neredeyse aynı kalmıştır). Global rekabette var olmayı sürdürebilen firmalar ise, hızlı ve esnek ürün yenileme yapabilen, piyasaların isteklerine zamanında cevap verebilen, içsel de dışsal yeteneklerini harekete geçirebilmek için yönetim becerilerini kullanabilen firmalardır (Teece, vd. 1997: 515). Prahalad ve Hamel (1990 s:3), rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin yeni pazarlar keşfedip, bu gelişen pazarlara hızla adapte olarak, pazarlardaki müşteri alışkanlıklarını kendisine yönlendirmenin yollarını bulmaları gerektiğini söyler. Bunu başarmak için de yönetim kültürünün çok geniş işlevselliğe sahip yetenekler ile müşterilerin henüz ihtiyacı olup da daha farkında bile olmadığı ürünler/hizmetler yaratabilen bir firma kültürü geliştirebilmeleri gerektiğini belirtir. Lakin burada yanlış anlaşılması gereken nokta, sadece Ar-ge gibi yatırımlarının sanki sihirli bir değnek misali bunları kendiliğinden başaramayacağı, bu düşünce tarzının tüm işletmeye yayılması gerektiğidir. Eğer böyle olmasaydı ne Toyota General Motors’u binek araç pazarında, ne de Canon, Xerox’u fotokopi makineleri pazarında geçemezdi. General Motors ve Xerox’un AR-GE harcamaları Toyota ve Canon’un bütçelerine neredeyse eşit<sup>1</sup> olduğu unutulmamalıdır.

Bu noktada firmaların rekabet avantajını nasıl kazandıkları ve daha da önemlisi bu avantajı nasıl sürdürülebilir kıldıkları konusu, akademik ve pratik anlamda en temel soru haline gelmiştir. Bu soru zaman içinde pek çok şekilde cevaplanılmaya çalışılsa da, literatürde iki başlık altında toplanması mümkündür. Bunların birincisi dışarıdan içeriye

---

<sup>1</sup> 1908 yılında kurulan General Motors ikinci dünya savaşının da etkisiyle 1953 yılında dünyanın en büyük şirketi olmuşsa da, 1970’li yıllarda petrol krizine tepki verememesi ile başlayan gerilemesi 2008 yılında küresel düzeyde satış rakamlarında, 1937 yılında kurulan ama dünya savaşı nedeniyle 1947’ye kadar varlık gösteremeyen Toyota Motors Corp. a geçilmesi ile neticelenmiştir.

1960 yılında Xerox firması ilk kopya makinesini geliştirmiş 1970 yılında ise pazarın %99 una hakim üreticisi haline gelmiştir. Hatta İngilizceye fotokopi çekmek anlamına gelen “to xerox” fiilini eklemiş olsa da siyah-beyaz makine pazarında 1980 yılından sonra pazar liderliğini kaptırmıştır

doğru bakışı temel alan *pazar temelli yaklaşımlar*, bir diğeri ise de içeriden dışarıya doğru bakışı temel alan *kaynak temelli yaklaşımdır*. Bunlara ek olarak doksanlı yılların sonunda temellerini Teece'in atmış olduğu dinamik yetenekler kavramı ise kaynak temelli yaklaşımın geliştirilmiş hali kabul edilen en güncel ve geçerli yaklaşım modellerinden biridir.

Bu çalışmanın amacı; stratejik yönetim çalışmalarında Teece tarafından temelleri 1997 de ortaya atılan ve 2000 de Eisanhart ve Martin tarafından geliştirilen dinamik yetenekler modelinin ortaya çıkışının ve güncel yorumlarının genel bir çerçevesini ortaya koymaktır. Ayrıca, dinamik yeteneklerin firma performansı ve firma yeniliği ile etkileşimini ve firma yeniliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde sırasıyla genel bir bakış açısı ile Rekabet Avantajı teorileri, sezme, yakalama ve yeniden düzenleme alt boyutları ile Dinamik Yetenekler teorisi ve Yenilik kavramlarının genel bir çerçevesi çizilmektedir. Dördüncü ve son bölümde ise, Açık hava Reklam Sektöründe faaliyet gösteren 184 KOBİ'den elde edilen anketler SPSS paket programı ile analiz edilerek KOBİ'lerde Dinamik Yeteneklerin firma yeniliği ve firma performansı üzerindeki etkileri ve firma yeniliğinin firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

## 2. REKABET AVANTAJI KAVRAMI

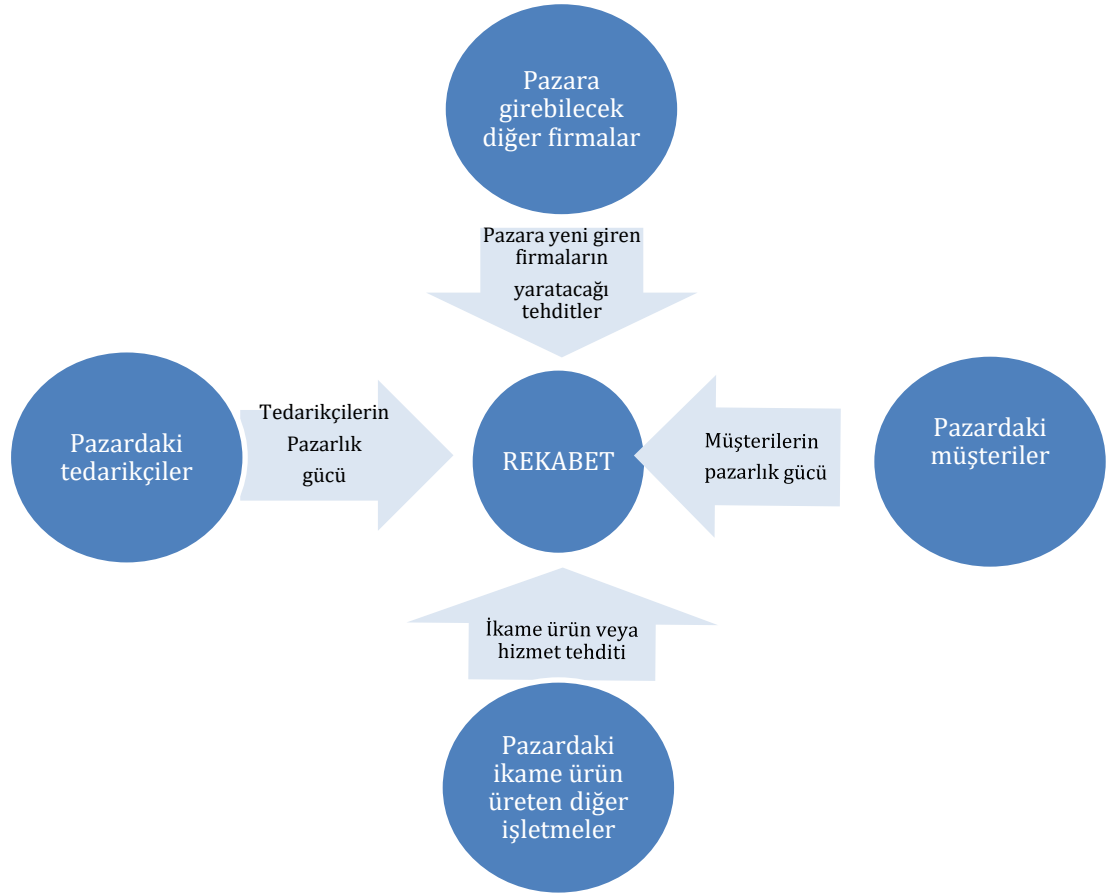
Yirmi birinci yüzyılın rekabet ortamında işletmelerin sahip oldukları özelleşmiş ve kopyalanması zor olan kaynaklar sadece belli bir süre rekabet avantajı sağlayabilirken, bu rekabet ortamıyla her geçen gün değişen ve gelişen pazar şartlarında rekabet avantajının sürdürülebilir kılınması için taklit edilmesi güç varlıklarla birlikte başka yeteneklerin de var olması gerekmektedir. Bu yetenekler işletmelerin sahip olduğu ve ilgili zaman diliminde rekabet avantajı sağlayan varlıklarının geliştirilebilir, genişletilebilir, farklılaştırılıp ilerdeki günlerin ihtiyaçlarına cevap verebilir kılınmasını sağlayan, yani varlıkları değişime açık halde tutan dinamik yetenekler kavramıdır. Bu yetenekler sayesinde ilerleme ve gelişme işletmelerin tüm katmanlarına nüfus ederek, işletmelerin farklılaşarak yeni olasılıklara açık kalmasını sağlamaktadır.

Rekabet avantajı kavramı ve daha önemlisi sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı çalışmalarda incelendiği zaman iki ana akımın hâkimiyeti net bir şekilde gözlemlenebilir. Bunlardan ilki rekabet avantajını yaratan kaynakların endüstrinin kendi iç dinamiklerinde aranması gerektiğini ileri süren *pazar temelli öğretilerdir*. İkinci akım öğretisi ise rekabet avantajının anahtarının firmanın kendi iç dinamiklerinde (kendine özgü kaynaklar, kabiliyet ve yetenekler) aranması gerektiğini öne süren *kaynak temelli öğretilerdir*. Bu iki yaklaşımdaki en önemli fark; pazar temelli öğretilerin dıştan içe doğru bakarak pazar bileşenlerine önem vermekte iken, kaynak temelli öğretilerin içten dışarı bakarak içsel faktörlere önem vermekte olmasıdır. İlk bakışta bu iki kavramın birbirleri ile çeliştiği düşünülse de zaman içerisinde bu iki kavramın aslında birbirlerini bütünleyerek dinamik yetenekler kavramının ortaya çıkmasına vesile olduğu gözlenmiştir.

### 2.1. Pazar Temelli Yaklaşım

Bu öğretiye göre hizmette bulunulan pazarın yapısının firmaların başarılı olup olamamasındaki en önemli belirleyici faktör olduğu düşünülür. Başka bir deyişle içinde bulunulan pazarın koşulları ve şartları, firma yöneticilerinin firma içinde verdiği kararlar ve

yönlendirmelere kıyasla firmaların karlılığı ve performansı açısından daha fazla öneme sahiptir. Bu öğretinin en temel öngörüsü; pazarın birbirine rakip ve ikame ürünler üreten veya üretme kapasitesine sahip işletmelerden oluşması ve bir firmanın vermiş olduğu kararların diğer rakiplerini de etkileyecek olmasıdır. Porter'a göre rekabetin derecesi ve firmaların karlılığı (başka bir ifade ile performansı) beş kuvvetin bir fonksiyonudur. Bu kuvvetler giriş bariyerleri, ikame ürün (veya hizmet) tehdidi, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri ve mevcut firmalar arasındaki rekabettir. Şekil 1'de Porter'ın beş güç modeli verilmektedir.



**Şekil 1: Porter'ın Beş Güç Modeli (Porter 2008 s:27)**

Bir örnekle modeli açıklamak gerekirse pazara girmenin zor olduğu (yüksek yatırım maliyetleri vs.), bariyerler ile (telif hakları, patentler vs.) korunan bir pazarda ikame bir ürün olmaması, tekel konumundaki firmanın karlılığını yüksek bir oranda tutabilmesini sağlayacaktır. Lakin aynı şartlar altında olsa bile, pazarda rekabet yoğunlaşır doğa olarak firma karlılığını düşürmek zorunda kalacaktır. Veyahut firma pazarda tekel olsa bile giriş bariyerlerin yüksek olmaması durumunda, olası bir ikame ürün veya rakip firmanın pazara girme olasılığı, tekel firmanın karlılığını yüksek tutmamayı tercih etmesine, pazarın çekiciliğini düşük tutmasına sebep olacaktır. Porter'a göre mükemmel rekabetçi bir pazar, giriş bariyerlerinin, tedarikçi ve alıcılara karşı firmanın pazarlık kozlarının olmadığı, sektörde pek çok ikame ürün ve firmanın bulunduğu bir pazardır. Bu da firmanın içinde bulunduğu pazardaki hayati önem taşıyan noktaları görmesini zaruri kıldığı gibi, karlılığını yükseltecek yenilikler geliştirmesini de zorunlu kılacaktır. Lakin ilk bakışta eksiksiz bir tanımlama gibi görünse de, bu öğreti rekabeti sadece pazar dinamikleri ile ele aldığından dolayı eksik kalmaktadır. Bu da yeniliğin ve yenilikçiğin öneminin kavranmasına engel olmaktadır.

İşletmeler bazında farklılaşmalar, yenilik avantajı ve maliyet avantajı gibi yadsınamaz rekabet avantajları yaratmaktadır. Bazı konularda Porter'ın yaklaşımına eleştiri yöneltilebilir. İlki; Porter, pazar yapısını statik olarak var sayar. Özellikle 20.yy sonunda tüm iş dünyası tamamen dinamik bir yapıya bürünmüş bugünden yarına değişebilir hale gelmiştir. Bir diğer eleştirisi ise endüstri yapısı ile işletme karlılığının yapısal bağlılığıdır. Başka bir deyişle Porter'a göre aynı pazardaki oyuncuların karlılıklarının birbirilerine yakın olması lazımdır. Fakat son yıllarda yapılan araştırmalar pazar içerisindeki koşulların işletme karlılığında etkisinin sınırlı olduğunu göstermiştir (Schmalensee, 1987). Hatta bu etkinin eser derecede olduğunu öneren araştırmacılar da mevcuttur (Hawawini vd, 2000 s:21). Bütün bunlara ek olarak işletmeleri mekanik ve değişmez sistemler bütünü olarak ele alması, sistemin içerisindeki insan faktörünü değerlendirmeye almaması bir diğer eleştiri konusudur.

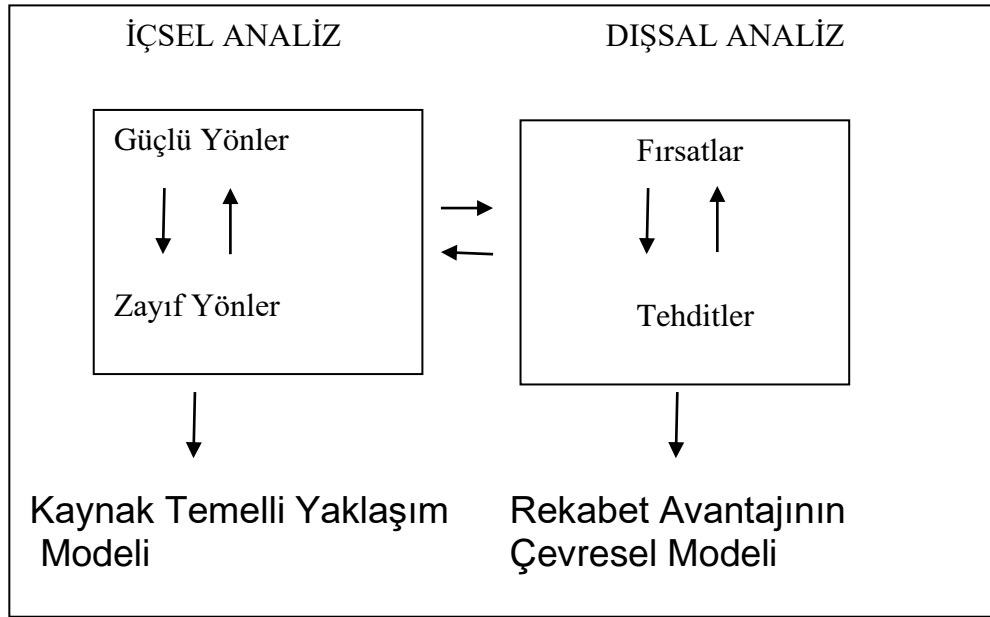
## 2.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Pazar temelli öğretinin kısıtlamalarından dolayı, temelleri Penrose (1959) (Penrose'un bu fikirleri o kadar ilericiydi ki gerçek anlamda konu üzerinde çalışılmaya başlanması için 20 yıla yakın zaman gerekti) tarafından atılan kaynak temelli yaklaşım üzerindeki çalışmalar B. Wernerfelt öncülüğünde 80'li yılları başında tekrar alevlenmiştir. Penrose işletmelerin pazar koşullarının yarattığı şartlar tarafından şekillenen yönetim modeline alternatif olarak, daha geniş bir bakış açısıyla işletmelerin hâlihazırda var olan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılabildiği bir yönetim modeli geliştirmiştir. Bu yaklaşımda aynı pazarda yer alan benzer işletmelerin performans ve ya karlılık farklılıkları, kaynaklarının bir fonksiyonu olarak açıklanmaktadır.

Pazar tabanlı modelde öncelikle pazar şartları incelenmekte (dışsal etkiler), daha sonra içsel değer yaratan faaliyetler değerlendirilmektedir. Böylelikle müşteri portföyünün ihtiyaç duyduğu değerler pazar sınırları dâhilinde belirlenerek pozisyon alınmaktadır. Kaynak temelli modelde ise öncelikle temel yetkinlik yaratabilme potansiyeli olan içsel kaynaklar incelenir. Rekabet avantajı sadece ve sadece pazarın temel dinamikleri ve firmanın sahip olduğu kaynakların uyumlu bir şekilde eşleşmesi sayesinde oluşturulabilir (Yang et al. 2006). Yazarlar işletmelerin kendi içsel varlıklarını çok iyi tanıması gerektiğini, bu yolla rakiplerinden farklı stratejiler geliştirebileceği kaynaklara ulaşabileceğini ve dahası kaynaklar taklit edilemez olduğunda ise de işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olabileceğini belirtir. Temel olarak Penrose da firmaların kaynaklarının rekabette avantaj sağlayan ve firmaların ortalamasının üzerinde bir performans sergilemesine yarayan araçlar olduğunu söyler. Var olan bir ürünün veya hizmetin sunulması için kullanılan kaynak, farklı amaçlar için kullanılırsa veya başka kaynaklarla bütünleştirilerek geliştirilirse ilk ürün veya hizmetten çok farklı bir nihai ürün veya hizmete ulaşılabilir. Penrose (1959) bu kaynağı işletmenin taklit edilemezliğinin bir bileşeni olarak tanımlar.

Hafeez vd. (2002 s:28) ticari işletmeleri varlıkların ve yeteneklerin bir bütünü olarak tanımlarken, aynı pazardaki işletmelerin varlık ve yeteneklerinin heterojen şekilde olduğunu, bunların zamanla stratejik varlık ve yetenekler haline gelip rekabet avantajı yarattığını söyler. Barney (1991 s:101) kaynakları üç temel kategoriye ayırır.

İlki fiziksel kaynaklar, ikincisi insan kaynakları, üçüncüsü ise organizasyon kaynaklarıdır. Fiziksel kaynaklara işletmenin fiziksel teknolojisi, tesisin kendisi, fiziksel üretim araçları, jeolojik konumu, hammaddeye ulaşım olanakları gibi örnekler verir. İnsan kaynaklarında da eğitimi, deneyimi, personelin fikirsel haklarını sayar. Organizasyon kaynakları olarak ise resmi raporlama sistemleri, resmi ve gayri resmi planlama sistemleri, kontrol ve koordinasyon alışkanlıkları, işletmedeki grupların birbirleriyle ve dış çevreyle olan iletişim alışkanlıklarını örnekler. Day (1994 s:37) kaynakları; varlıklar ve yetenekler olarak ikiye ayırır. Bir işletmenin konumu, finansal durumu, marka bilinirliği, ölçek verimliliğini varlıklar olarak tanımlarken, yetenekleri ise işletmenin kumaşını oluşturan ilmekler olarak tanımlar. Barney'in geleneksel kaynak temelli yaklaşımının güncel yorumu Şekil 2'de verilmektedir.



**Şekil 2: Geleneksel Kaynak Temelli Yaklaşımın, "Fırsatlar-Tehditler, Güçlü-Zayıf Yönler" Açısından Pazar Çekiciliğinin Yorumu (Barney 1991 s:100).**

Araştırmacılar kaynakları genellikle durağan değil, dinamik şekillerde tanımlamışlardır. İşletmelerin yerleşkeleri ve üretim araçları dışındaki tüm varlıklar farklı şekillerde var veya yok olabilirken, farklı şekillerde de birbirleri ile bütünleşip ilk hallerinden çok farklı yapılarda tekrar ortaya çıkabilirler. Schumpeter bunu yaratıcı bir

imha süreci (creative destruction) olarak tanımlayarak devamlı bir devinim haline vurgu yapar. Tablo 1’de Kaynak kavramı konusunda çeşitli yazarların tanımlamaları yer almaktadır.

**Tablo 1: Kaynak Kavramına İlişkin Tanımlar**

Yazar	Yıl	Kaynak Tanımı
Penrose	1959	Kaynaklar; fiziksel, insan ve organizasyon imkanları gibi işlemlerin üretken bileşenleridir.
Wernerfelt	1984	Bir işletmenin zayıf veya güçlü olarak değerlendirilebilen tüm değerleri kaynak olarak tanımlanır. Başka bir deyişle; belli bir zaman anında firmanın kaynakları o andaki (sürekliliği olmasa bile) soyut ve somut varlıklardır.
Barney	1991	Bir işletme tarafından verimlilik ve etkinliği artıran, stratejileri uygulamak için kullanılan ve kontrol edilen tüm varlıklardır. Yetenek, organizasyon süreçleri, firma özellikleri, anlık bilgi, bilgi birikimi vb.somut varlıklarda da bu tanıma dahildir.
Grant	1991	Kaynaklar; üretim süreçlerinin (bireysel kaynaklar, sermaye donanımı, çalışanların bireysel yetenekleri, patentler, markalar, finansal kaynaklar vb.) girdileridir. Bunlar 6 alt başlıkta toplanır: *Finansal varlıklar *Fiziksel varlıklar *Organizasyonel varlıklar *Teknolojik varlıklar *İnsan kaynakları *Markasal değerler
Hall	1993	Kaynaklar somut veya soyut girdilerdir. Soyut kaynaklar yetenek veya varlık olarak da tanımlanabilir.

Werdin ve Williamson	1992	Kaynakları 5 ana grupta toplamak mümkündür. <ul style="list-style-type: none"> <li>*Müşteri varlıkları</li> <li>*Girdi varlıkları</li> <li>*Pazar bilgisi varlıkları</li> <li>*Dağıtım kanalları varlıkları,</li> <li>*Süreç varlıkları</li> </ul>
Amit ve Schoemaker	1993	İşletmelerin kaynakları işletme tarafından sahip olunan veya kontrol edilen mevcut faktörlerin ve stoklarının bütünü olarak tanımlanır. Kaynaklar; teknoloji, idari birimler, teşvik sistemleri, idare ve çalışanlar arasındaki güven gibi diğer firma varlıkları ve bağlama donanımları aracılığıyla birleştirilerek nihai ürün veya hizmete dönüştürülür. Bu kaynaklar, patent veya lisans gibi fiziki varlığa dönüştürülebilen bilgi birikimleri, finansal veya fiziksel varlıklar ve insan varlığı gibi kaynaklardır.
Black ve Boal	1994	İki farklı kaynak vardır: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapsanan kaynaklar, ekonomik olarak değeri biçilebilen varlıkların basit bir bileşenidir.</li> <li>• Sistem kaynakları, firmanın kaynak faktörlerinin karmaşık işbirliğinden yaratılan varlıklardır.</li> </ul>
Nanda	1996	Kaynaklar sabit, işletmelere özel imalat girdileridir. Somut olabileceği gibi soyut da olabilirler
Sanchez	1997	İşletmeye mahsus kaynaklar; pazar fırsatlarını yakalamak için kullanılan, işletmelerin kullandığı veya ulaşılabilirdiği tüm varlıklardır. Bu tanımın içine Ar-ge yetenekleri gibi operasyonel yetenekler, somut varlıklar ve bilgi gibi soyut kaynaklar da dâhildir.
Teece	1997	Taklit edilmeleri zor veya imkânsız olan tüm varlıklar kaynak olarak tanımlanabilir.
Comps ve Ketchen	1999	İşletmelere yarı kalıcı olarak bağlı olanlar da dâhil, büyüme hedefi ile birlikte çalışan tüm varlıklara kaynak denir.

Barney ve Arıkan	2001	İşletmelerin stratejilerini seçmek ve uygulamak için kullandıkları soyut ve somut tüm varlıklardır.
Helfat ve Petaraf	2003	İşletmelerin sahip olduğu, kontrol ettiği veya geçici olarak ulaşabildiği varlık ya da imalat girdileri tümüdür.
Spender ve Groen	2010	Kaynaklar; bir işletmenin sahip olduğu tüm girdiler ve bu girdileri seçme, organize etme ve kullanma yeteneklerinin tümüne verilen addır.
Hart ve Dowell	2011	Sosyal süreçler, çalışanların yetenekleri fiziksel ve finansal varlıklar gibi işletmelerin sahip olduğu ve yönetebildiği tüm girdiler kaynak olarak tanımlanır.
Nason ve Wiklund	2015	Fırsatları yakalamayı sağlayan tüm varlıklar kaynaktır.
Rau ve Bromiley	2016	Nadir, değerli ve kopyalanamaz tüm üretim imkânları kaynaktır.

### 2.2.1. Varlık Kavramı

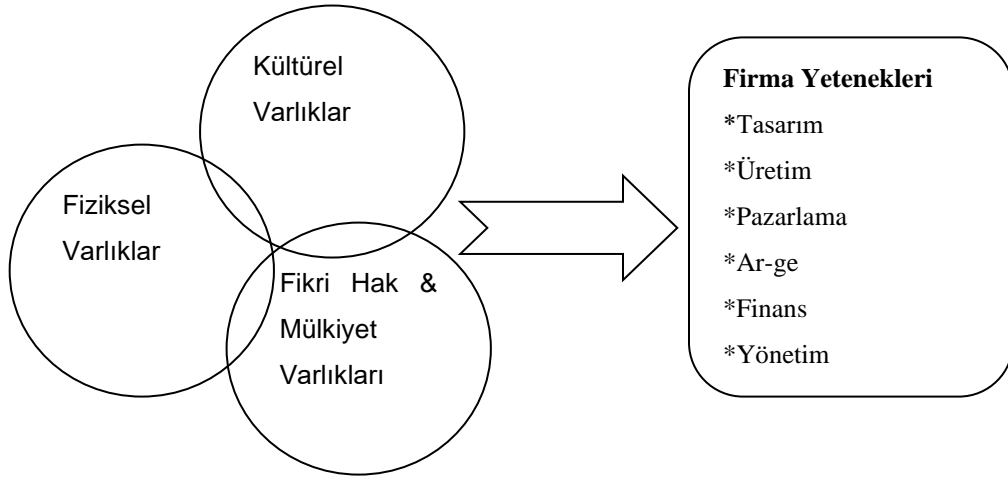
Hafeez ve Essmail (2007 s:531) varlıkları soyut ve somut varlıklar olarak ikiye ayırsa da bunların içine dâhil etmedikleri çok daha önemli bir varlık daha vardır. Somut varlıklara örnek olarak işletmenin fiziki koşulları, üretim araçları, stoklar, finansal güç, yarı mamuller gibi bilançolarda rakamsal değer olarak gösterilebilen varlıkların yanı sıra hammaddeler, bunlara ulaşım imkânları gibi varlıkları da gösterirler. Bir işletmenin soyut varlıkları olarak ise patentler, markalar, organizasyon bilgileri, işletme bilgileri gibi rakam veya değer biçilemeyecek taklit edilmesi çok daha zor olan varlıkları kastederler. Yazarlar soyut varlıkların somut varlıklara göre daha zor kopyalanabilir olduklarını ve rekabet avantajı yaratmada somut varlıklardan çok daha etkili olduklarını söylerler. Bir de bunlara ek olarak işletmenin iş yapma şekilleri ve kültürlerinde yatan bir değerli varlık daha vardır. Bu değerli varlık, bireyler bazında yetenekler, kişisel özellikleri, bireyi diğer kişilerden ayırt edici özelliklerini tanımlarken, işletmeler bazında gerekli yetenek ve bilgilerin verimli bir şekilde kullanılma yetkinliğini ifade eder.

Hafeez ve Zhang (2002 s: 29) ise varlıkları işletmeler dâhilinde güçlü ve zayıf yönler olarak tanımlanabilecek tüm kaynakları varlık olarak tanımlar. Bunları da fiziksel varlıklar (hammaddeleler finansal varlıklar imalat donanımları vb.), insan varlıkları

(eğitim, deneyim, yetenek vb.) ve organizasyon kültürü varlıkları (firma imajı, rutinler, alışkanlıklar vb.) olarak  ana başlıkta toplarlar. Fakat yazarlar, varlıkları tanımlarken firmanın sahip olmasında ziyade firma tarafından ulaşılabilir veya kullanılabilir olmasını önemser. Bunun içinde küreselleşen dünyada sahip olma kavramının sınırlarının bulanıklaşmasını kanıt gösterir. Bu tanımla yetenekler de bir varlık olarak tanımlanabilse de, esasında yeteneklerin değişebilir doğasından dolayı pek çok yazar buna katılmazlar.

### 2.2.2. Yetenek Kavramı

Pek çok yazar yetenekleri; kaynakların dağılımının ve işletme süreçlerinin bir sonucu olarak tanımlar. Yetenekler her ne kadar kaynak olarak tanımlanırsa da kaynakların bir sonucu olarak daha dinamik ve daha karmaşık bir varlıktır. Ayrıca yetenekler, faaliyet ve süreçlerin uyum içinde btnselleşmesi ile oluşur ve bireysel varlıkların toplu öğrenmesinin sonucudur. Bu tanıma göre yetenekler görev ve faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için kaynakları kullanabilme kabiliyeti olarak da tanımlanabilir. Örneğin bu tanımla Kodak firmasının yeteneği görüntüleme uygulamalarındandır (Hafeez and Zhang 2002 s: 29). Hafeez ve Zhang'ın (2002) varlık ve yetenekler arasındaki ilişki modeli şekil 3'de verilmektedir.



**şekil 3: Varlıklar ve Yetenekler Arasındaki İlişki (Hafeez and Zhang 2002 s:30)**

Grant (1991) kaynakları imalat süreçlerinin girdileri olarak tanımlarken, yeteneği varlıklar takımının bir görevi veya faaliyeti yapabilme kapasitesi olarak tanımlar. Hafeez ve Esmail (2007) varlıkları statik olan soyut ve somut girdiler olarak tanımlarken, yeteneği ise iş süreçlerinin uygulanmasında varlıkların dinamik bir karışımı olarak tanımlar. Dosi vd. (2002) bir havayolu şirketinin yolcularının güvenli ve konforlu bir şekilde uçuşunun sağlanmasını bir yetenek örneği olarak tanımlar. Daha sonra bu süreci ufak parçalara ayırarak, yolcuların havaalanına gelmesinden itibaren biletleme, bagaj teslimi, uçağa alınma, uçuş ikramları, bagaj teslimatının başarılı bir şekilde sağlanmasının o havayolu şirketinin rutinlerini başarılı ve uyum içerisinde yürütmesine bağlayarak, yeteneğin rutinlerden oluşan bir bütün olduğunu belirtir. Helfat ve Peteraf (2003 s:999) örgütsel yetenekleri belirli bir nihai hedef amacıyla işletmenin kaynaklarını kullanarak, belirli alt görevleri yerine getirebilme kabiliyeti olarak tanımlar. Winter (2000 s:983) organizasyonel yeteneği, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için girdi akışlarını sağlayan üst seviye rutin ve ya rutinler topluluğu olarak ifade eder. Day (1994 s:38) yeteneğin işletmelerin varlıklarını kullanabilmesi için gerekli olan faaliyetleri düzenleyen becerilerin karmaşık bir bütünü olduğunu söyler. Bu kabiliyetler örgütsel öğrenmeyi ve tekrar tekrar geliştirilmeyi gerekli kılar. Yetenekler nihai ürün veya hizmet için olmazsa olmaz gerekliliklerdir. Amit ve Schoemaker (1993 s:35) yetenekleri kaynakların bütünsel bir şekilde kullanılabilme kapasitesi olarak tanımlar. Bunların işletmeye özel olduğunu ve işletme kaynaklarının karmaşık şekilde etkileşimlerinden ortaya çıktığını belirtir.

Varlıkların aksine yetenekler, çalışanların bilgi birikimlerinin geliştirilmesi, taşınması ve değiş tokuşu yolu ile arttırılır. Burada altı çizilmesi gereken ilk özellik yeteneğin işletmenin şahsına münhasır olması yani örgütün içerisine ve süreçlere yerleşmiş olmasıdır. Bu da yeteneklerin transfer edilemeyeceğini, her işletmenin kendi içinde oluşturması gerektiğini belirtir. İkinci özellik ise yeteneklerin öncelikli varlık amaçlarının işletmenin kullandığı diğer kaynakların üretkenliğinin artırılması olmasıdır. Schreyo ve Kliescheberl (2007 s:914) yeteneği; finansal varlık, insan kaynağı veya teknoloji gibi tanımlanabilir bir kaynak olmaktan ziyade, bu kaynakları kullanma şeklinin farklılaşması ve daha üstün bir şekil alması olarak tanımlar. Yetenekler ürün geliştirme, müşteri ilişkileri ya da tedarik zinciri gibi daha karmaşık işlemlerde

kendilerini gösterirler ve bütünsel ve sosyal olarak işletmenin doğasının içine gömülüdür. Yetenekler sosyal etkileşimler aracılığıyla var olurlar ve toplumsal bir problem çözme yöntemleri olarak karşımıza çıkarlar.

Jantunen vd. (2012 s:142) bir faaliyetin yetenek haline gelmesi için işlevselliğinin ve getirisinin belli bir eşiği aşmış olması gerektiğini belirtir ve yetenekleri birincil seviye ve ikincil seviye (dinamik yetenekler) olarak ikiye ayırır. Birincil seviye aktiviteler operasyonel yetenek olarak tanımlanırken değişimden uzak olan bir pazarda yer alan bir işletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli olan günlük faaliyetleri sürdürme rutinleridir. Operasyonel seviyedeki yeteneklerin değiştirilmesi veya kurgulanması, hâlihazırda var olan kaynakların geliştirilmesi veya tekrar yapılandırması için gerekli üst seviye yeteneklere de dinamik yetenekler denir. Bu tanımda anahtar kelime değişimdir. Dinamik yeteneklerin devreye girmesi için ürünün (veya hizmetin) kendisinin, üretim sürecinin, tüketiciye sunulma şeklinin veya sunum yerinin değişmesi lazımdır. Bu süreçte kaynakların tekrar düzenlenmesi, yeni rutinler geliştirilmesi, yeni koşulların öğrenilmesi ve tepki verilmesini sağlayan üst seviye yetenekler lazımdır ki buna dinamik yetenekler denir. Collis (1994 s:145) yetenekleri üç ana başlık altında betimler. Birinci sınıf yetenekler; üretim süreçleri, işletmenin dağıtım kanalları, pazarlama kampanyaları gibi temel fonksiyonlarını rakiplerinden daha verimli şekilde yürütmesi için gerekli olan yeteneklerdir. İkinci sınıf yetenekler; firma aktivitelerinin, işleyişin içerisinde akışı bozmayacak bir şekilde iyileştirilmesini sağlayan yetenekler olarak sınıflandırılır. Amit ve Schoemaker (1993) bu sınıfı; ürün geliştirmesi, üretim esnekliği, pazar ihtiyacına cevap verilmesi gibi tekrarlanan eylemlerin geliştirilme döngüleri olarak örnekler. Teece vd. (1994 s:20) dinamik rutinleri işletmelerin öğrenme, adapte olma, zaman içinde değişme ve yenilenme kabiliyeti olarak tanımlar. Hayes ve Pisano (1994 s:78) bu sınıf yeteneği düşük maliyetle minimum kaynak kullanarak hızlı ürün veya hizmet geliştirme rutini olarak tanımlar. Collis'e göre üçüncü ve en üst sınıf yetenekleri ise; dinamik iyileştirme yetenekleriyle (ikinci sınıf yetenekler) uyumlu bir şekilde çalışan, diğer kaynakların hâlihazırda kullanılmadığı şekilde farklı ve verimli kullanımlarını hissetme ve rakiplerden önce yeni stratejileri kurgulama yeteneklidir.

Helfat ve Peteraf (2003 s:1006) yetenekleri, rutinler topluluğu olarak tanımlamıştır. Fakat bir rutinin yetenek olarak tanımlanabilmesi için belli bir süre

tekrarlanması ve örgütün hafızasına kazanmış olması gerektiğini ifade eder. Yine de yeteneğin örgütsel hafızaya kazanmış olması yeteneğin en yüksek performansına ulaşmış olmasını garanti etmez. Peki, hangi noktadan itibaren rutinler topluluğu bir yetenek olarak adlandırılabilir ve bir yetenek örgütün hafızasında nereye kadar var olur? Helfat ve Peteraf gene aynı çalışmada, zaman içerisinde yetenek seviyesine yükselebilecek rutinlerin hayat döngüsünü belirler. Ortaya çıkma evresi (founding stage), gelişme evresi (development stage), olgunluk evresi (maturity stage). Bu üç ana evreden sonra olası altı evre tanımlanır. Ölüm evresi (retirement veya death stage), tasarruf evresi (retrenchment stage), yenilenme evresi (renewal stage), kopyalanma evresi (replication stage), tekrar açılma evresi (redployment stage) ve yeniden birleşim evresi (recombination stage).

Bir yeteneğin ortaya çıkması için iki ana etkenden ilki ortak bir hedef, ikincisi ise bu ortak hedef etrafında toplanmış işbirliği içinde çalışan bir takımdır. Rutinin ortaya çıkması sırasında her bir bireyin kişisel birikimi (bilgi, yetenek, deneyim vs.), sosyal birikimi (takımın içindekiler ve dışındakilerle sosyal bağlar) ve bilişsel yetenekler devreye girer. Gelişme evresinde ise takım elemanları yeteneğin daha verimli çalışması için iyileştirmelerde bulunurlar. Olgunluk evresinde ise yetenek örgüt içinde yerleşmiş durumdadır ve süreç kendiliğinden işlemektedir. Bu evreden sonra, eğer ilgili rutinler topluluğunun kullanılması bırakılırsa (örneğin belli bir ürünün üretimi bırakılırsa, o imalat ile ilgili yeteneklerin unutulması) yetenek ölüme terk edilir. Fakat ilgili üretim tam olarak bitirilmez ama azaltılırsa ilgili yetenekler tasarruf evresine girer. Yeteneğin değişimi için, üretim hattında değişiklikler (girdilerin veya üretim şekillerinin değişmesi vb.) olması gerekir. Kopyalanma evresi için ise yeteneğin transfer edilmesi (örneğin yasaklanan bir üretim yönteminin farklı bir ülkeye taşınması vb.) gerekir. Tekrar açılma evresi ise yeteneğin taşınması yerine farklı bir pazara benzer bir ürün sürme sürecinde yeteneklerin değişime uğramasıdır. Yeniden birleşim ise yeteneğin başka bileşenler ile birleşerek başka bir yeteneğe dönüşmesidir.

## 2.3. Yetkinlik Temelli Yaklaşım

Yetkinlik temelli bakış açısı; endüstri koşullarının veya kaynakların değil, firmanın çekirdek üstünlüklerinin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlanacağını savunan bakış açısıdır. Çekirdek yetkinlikler işletmenin hem bireysel hem de toplu öğrenmesinin bir sonucudur. Kaynak temelli bakış açısına nazaran, yetkinlik temelli bakış açısı uzun vadede kaynak edinmek yerine çekirdek yetkinlikler geliştirilmesine yoğunlaşır. R. Sanchez (1997) işletmeleri; varlık stokları ve akışlarından oluşan (ki bunlara imalat makineleri gibi somut varlıklara ilaveten bilgi ve yetenekler gibi soyut varlıklar da dâhildir) bir açık sistem olarak tanımlar. Bu açık sistem stratejik hedefine ulaşmak için stratejik hareketlerde bulunur. Bu esnada bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde organizasyon kendine stratejik bir mantık oluşturur. Bu stratejik mantık da bir yönetim süreci oluşturarak hedefleri doğrultusunda soyut veya somut olan kaynakları tanımlamak, edinmek ve kullanmak için kullanır. Nihai noktada, işletme eğer hedefleri doğrultusunda kaynakların uyumlu bir şekilde kullanımını sürdürme kabiliyeti geliştirebilirse yetkinlik kazanır.

Hafeez ve Essmail (2007) organizasyonun çekirdek yetkinlikleri ve insan kaynaklarının yetkinliğini inceledikleri yazısında, çalışanların deneyimlerinin, bilgisinin, yeteneklerinin, motivasyonunun yönetim kadrosu tarafından ne şekilde yönlendirildiğinin, yetkinlik için en önemli unsur olduğunu belirtir. Yine aynı yazıda yetkinliğin, organizasyon genelindeki bütünsel bilgi birikiminin içsel ve dışsal stratejileri nasıl yönlendirdiğinin bir sonucu olduğunu söyler. Bu çalışmada Hafeez ve Essmail işletme yetkinliğinin çalışanların yetkinliğinin bir fonksiyonu olduğunu da belirtir.

## 2.4. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

80'li yıllardan itibaren küreselleşme kavramı ile farklı, çok boyutlu ve karmaşık bir döneme girilmiştir. Bu gelişmeler teknoloji, insan, çevre, iletişim gibi pek çok unsurun değişimine sebep olmuştur. Sanayide işletmelerin yoğunlaşan faaliyetleri, üretim teknolojilerindeki gelişmeler pazarları da çok dinamik kılmıştır. 1990 sonrası

planlı ekonominin hâkim olduğu ülkelerin siyasi ve ekonomik çöküşleri değişim sürecini zirveye taşınmıştır. F. Kıvılcım (2013) bu çağı bilgi çağı olarak tarif ederek, 10'ar sene arayla gerçekleşen üç kırılma noktasının tüm dünyadaki pazarların yapısını değiştirerek hızlı moda (fast fashion<sup>2</sup>) kavramını tüm pazarlar için gerekli kıldığını belirtir. Bu üç gelişmeden ilki 70'lerden itibaren çok uluslu şirketlerin tüm pazarlarda daha aktif olması ve tüm pazarların dinamiklerini değiştirmesidir. İkincisi ise 80'lerden itibaren bilgisayarlar, internet, iletişim uyduları gibi bilişim çağının icatlarının pazarlardaki müşterilerin iletişim şekillerini ve ihtiyaçlarını yeniden tanımlamasıdır. Üçüncü ve son kırılma noktası ise 90'larda S.S.C.B. nin dağılması ile planlı ekonomi fikrinin yerini açık pazar fikrine bırakmasıdır.

Bunlara ek olarak coğrafi engellerin ortadan kalkması, ulaşım teknolojilerinin değişmesi, zaten var olan kara ve deniz taşımacılığına ek olarak havayolu taşımacılığının da ucuzlayıp rekabetçi bir alternatif haline gelmesiyle hem üretim hem de tüketim pazarlarına ulaşımı kolaylaştırıp tüm müşterileri ve tedarikçileri ulaşılabilir kılmıştır. Bu dönüşüm başladıktan sonra tüm düşünce sistemleri de daha dinamik hale gelmiştir.

Günümüz şartlarında işletmeler her ne kadar kıt ve kopyalanması zor olan özelleşmiş kaynaklara sahip olsalar da, işletmelerin rekabet avantajı belli bir zaman dilimine kadar sürdürülebilir. Küresel rekabete açık, baş döndürücü bir şekilde farklılaşan, ticari anlamda coğrafi engellerin kalmadığı ve örgütsel yönetim ve yenilik kavramlarıyla her geçen gün gelişen ve değişen günümüz pazar şartlarında, sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılıp korunabilmesi için taklit edilmesi güç varlıklardan fazlasını gerekir. Rekabet avantajının sürdürülebilmesi için, benzersiz ve kopyalanması zor yeteneklerin; yaratımsal, genişletilebilir, geliştirilebilir, korunabilir, var olan kaynaklar tarafından uyumlanabilir ve uygulanabilir, hepsinden önemlisi değişime açık olması gerekir.

---

<sup>2</sup> Müşterinin nabzını her an elinde tutan, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru fiyatta, doğru pazara sunan firmalar başarılı olmakta ve hızla büyümektedir. Her geçen gün tüketiciler daha da bilinçlenmekte, tüketicileri tatmin etmek daha da zorlaşmaktadır. Bu sebeple hızlı moda üreticileri sürekli mağazada satılan ürünlerin takibini yapmak en çok talep gören ürünleri ve beklenen alternatiflerini değerlendirip müşteri talebini karşılamaya yönelik bir çaba içerisinde olmaktadır.

Zhou ve Li (2010) gelişen ekonomiler ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin yaşadığı dönüşümü örnekleyerek, bu tarz pazarların, hukuksal yapı değişimleri, pazar ve çevresel değişimler, ekonomik ve idari değişimler gibi büyük, karmaşık ve önceden deneyimlemedikleri, öngörülemeyen değişimlerin, fırsat yakalamaya çalışan işletmelerin ciddi zorluklarla yüz yüze kalmalarına sebep olduğunu söyler. Çin firmalarının dış pazara açıldığında karşılaştıkları yapısal belirsizlik, artan rekabet baskısı, endüstri bazında düzenlemeler ve yaptırımlardan kaynaklı dengesiz büyüme gibi yapısal değişiklikler, işletmelerin yönetsel kistaslarını, varsayımlarını, öngörülerini ve karar verme mekanizmalarını etkilemiştir.

Teece (1997) tam da tanımlanan bu koşullar altında işletmelerin hali hazırda var olan varlık ve yeteneklerinin etkinliklerinin azalacağını, işletmelerin hızla değişen koşullara uyum sağlamak için var olan varlık ve yeteneklerine ek olarak yeniden şekillenme, adapte olma ve yenilenme kabiliyetlerine sahip dinamik yetenekler geliştirmeleri gerektiğini söyler. Bu yetenekler hali hazırda var olan kaynaklardan türetildiği için işletmelerin kendi yapılarına özeldir ve kopyalanmaları zordur. Burada sürdürülebilir rekabet avantajının, işletmelerin var olan kaynaklarından değil de, var olan kaynakların değişen piyasa şartlarına uyum göstermelerini sağlayan yetenek ve rutinlerinden beslendiğini göz önüne almalıyız. Pek çok araştırmacı bu yetenekler ve rutinlerin sabit değil, değişken olması gerektiği konusunda hemfikirdir.

Temel olarak dinamik yetenekler yaklaşımı işletmelerin ne şekilde rekabet avantajı geliştirebileceğine ve bunun ne şekilde sürdürülebilir kılınacağına yoğunlaşır. Teece vd. (1997 s:510) dinamik yetenekler kavramının; yönetim kabiliyetlerinin, teknolojik, fonksiyonel ve organizasyonel yeteneklerin geliştirilerek, kopyalanması zor yetenekler oluşturulmasını sağlamasına yoğunlaştığı için, araştırma geliştirme yönetimi, ürün ve süreç gelişimi, teknoloji transferi, fikri mülkiyet hakları, üretim, insan kaynakları, organizasyonel öğrenme gibi konuların önemini vurgular. Makadok (2001) işletmelerin rekabet avantajı elde etme ( Makadok karlılığı işletme performansı kıstası ve rekabet avantajının bir sonucu olarak değerlendirir) yolu olarak iki yoldan bahseder. Bunların birbirleriyle olan etkileşimini matematiksel bir ifadeye dökmeye çalışır. Bunların ilki kaynak toplama, diğeri de yetenek geliştirmedir.

Ricardian yaklaşımına göre farklılaşmış kaynaklara sahip olmak bir işletmeyi diğerlerinden ayıran en önemli faktördür. Bu kaynaklara sahip olmak için Barney (1986) “stratejik pazar etmeni” (strategic market factor) önermesini ortaya koyar. Bu önermeye göre sistematik ve başarılı bir şekilde kaynak toplayabilmek için gelişmiş bir kaynak değerlendirme becerisi oluşturup, kaynakların bugünkü değerinden ziyade gelecekteki olası değerlerini tahmin etmek gerekmektedir. Kaynak toplamadaki en önemli artı, işletmenin o kaynağı elde ederken kullandığı yeteneklerine paralel olarak, işletmenin başarılı kaynaklara ulaşmasını sağlamanın yanı sıra verimsiz kaynakları ayıklamış olmasıdır. Makadok (2001) verimsiz kaynakların ayrıştırılmasının karlılığa etkisinin verimli kaynakların getirisinden bile fazla olduğunu söyler. Buna örnek olarak da 1980 yılında Microsoft firmasının kendi geliştirmiş olduğu Xenix yazılımdaki verimsizliği farkedip, bu yatırımda ısrarcı olmaması verilebilir. Bunun yerine Seattle Computer Products firmasından 50.000 USD’ye QDOS yazılımının (bu yazılımla IBM de ilgilenmiştir) lisansını satın aldıktan sonra kaynağı geliştirip MS-DOS yazılımını oluşturmasını ve kişisel bilgisayar yazılım pazarında tek oyuncu olan IBM firmasına rakip olmasını örnekler.

Yetenek geliştirmede ise kaynak toplamadan farklı olarak yetenekler ne kolay kopyalanabilir ne de satın alınabilirler. Yetenekler, işletmenin o anki kaynaklarına has olarak o işletme özelinde gelişir ve var olurlar. Bu yetenekler etkinliği ölçüsünde verimli olup karlılığa dönüşürler. Makadok (2001) buna örnek olarak Intel Corp. tüm varlıklarını ve patent haklarını satsa dahi, satın alan firmanın kendi yapısına has mikroişlemci tasarlama rutinleri oluşturması gerektiğini örnekler. Bu iki yol arasındaki en önemli ayrım; kaynak toplamada gerçekleşen karlılık, kaynağı toplamadan önce yaratılmakta, kaynak geliştirmede ise esas amaç var olan kaynakları daha etkin şekilde kullanacak rutinler oluşturmak olduğu için karlılık daha sonra elde edilmektedir.

Eisenhardt ve Martin (2000 s:1108) dinamik yeteneklerin benzersiz ve işletmeye özgü olduklarını, bunun sebebinin de işletmelerin tarihlerinden gelen rutinler olmasına bağlar. İşletmelerin karşılaştıkları engelleri aşmak için daha az veya daha çok verimli olabilecek pek çok yol olabileceğini, bunun kesin tanımlarla belirlenmiş çizelgelerinin olmadığını, o anda ve o koşullar bağlamında en verimli olanın en iyi yol olduğunu (best practice) söyler.

Teece vd. (1997 s:518) göre bir işletmenin var olan dinamik yeteneklerini (ayrıştırıcı yetkinlik) tanımlaması ve geliştirmesi için 3 faktörlü bir yol haritası vardır. Bu faktörler *yönetsel & örgütsel süreçler, konumlar ve yollar*dır. Bu süreçlerin içeriği ve zamanın belli bir anında dinamik yetenek geliştirebilme olasılığı işletmenin sahip olduğu, ulaşabildiği varlıkların ve kalıtsal olarak miras alınan yolun bir sonucudur. Başka bir deyişle işletmenin varlıkları ve konumu, örgütsel & yönetsel süreçler ve işletmenin takip ettiği kalıplaşmış evrimsel ve eş-evrimsel yollar işletmelerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin niteliklerini belirler. Bu ifadede yer alan kavramları daha detaylı incelenirse:

Yönetsel ve örgütsel süreç ifadesi ile işletmelerdeki bir işin yapılış şeklini, alışlagelmiş rutinleri kastedilmektedir. Süreçlerin gelişimini sağladığı üç ana eksen vardır. Bunlar *eşgüdüm/bütünselleştirme*, (durağan kavram), *öğrenme* (değişken kavram) ve dönüşümsel kavram olan *yeniden şekillendirme ve dönüştürme*dir. Teece ve Pisano'ya (1994) göre etkin ve verimli bir içsel eşgüdüm, en az onun kadar önemli olan dışsal eşgüdüm ve bütünselleşme, stratejik avantaj yaratmak için çok önemlidir. Süreçler ve teşvikler arasındaki uygunluk ve bütünselleşmeleri anlamak organizasyonel yetenekleri anlamakta anahtardır. Clark ve Fujimoto'ya (1991) göre eşgüdüm, rutinlerdeki ufak değişiklikler yapılarak maliyet, kalite, ürün geliştirme süreçleri üzerinde önemli farklılaşmalara neden olmasıdır. Öğrenme ise, daha farklı fırsatların tanımlanabilmesi için, günlük rutinlerin daha iyi ve daha verimli yapılması amacıyla devamlı deneyimlenmesi ve tekrarlanmasıdır. Öğrenme bireysel bazda başlayıp, öğrenci-öğretmen, usta-çırak ilişkisi ile sosyal öğrenmeye dönüşmekte, bu da işletmelerin rutinlerinin devamlı değişmesine olanak vermektedir. Yeniden şekillendirme ve dönüştürme ise hızla değişen şartlara göre konumlanma yeteneğidir ve öğrenilen bir yetenek olduğu için zaman içinde tekrarlandıkça mükemmelleşir (Teece et al. 1997).

Konum ifadesi ile fikri mülkiyet hakları, teknolojik yetenekler, tamamlayıcı fiziki varlıklar, müşteri varlığı, tedarikçileri ile olan ilişkilerin bir bütünü olarak işletmenin o anki koşul ve imkânları kastedilmektedir. Ayrıca konum ifadesi, bir işletmenin süreçlerinin yanı sıra özelleşmiş varlıklarını da kapsar. Bu özelleşmiş varlıklar; *teknolojik varlıklar, tamamlayıcı varlıklar, finansal varlıklar, itibar varlıkları,*

*yapısal varlıklar, pazar varlıkları, kurumsal varlıklar ve örgütsel kısıtlamalardan oluşur.* Teknolojik varlıklar; işletmelerin hali hazırda geliştirmiş oldukları bilgi birikimleri ve bunların gerek fikri mülkiyet hakları veya patentler gibi yasal temellerle gerekse de bariyerler gibi doğal yollardan korunma halidir. Tamamlayıcı varlıklar; sahip olunan varlıkları olduğundan daha değerli ya da değersiz kılan yan varlıklardır. Buna örnek olarak 1982 yılında Philips ve Sony birlikte ilk CD teknolojisini ticarileştirdiklerinde bu iki firma kaset pazarının büyük kısmını elinde bulundurmaktaydılar. CD teknolojisi varlığı Philips'in kaset teknolojisindeki varlıklarını değersiz kılarken, Sony Cd teknolojisi ile elindeki walkman teknolojisi varlıklarını birleştirip bu iki varlığı da daha değerli kılmış, böylelikle discman pazarında liderliğini uzun süre koruyabilmiştir. Finansal kaynaklar; işletmenin kısa vadede ulaşabildiği nakit kaynaklardır. İtibar varlıklar; işletmelerin dışarıdan algılanma şekilleridir. Lakin burada önemli nokta içsel bilgi ile dışarıdan algılanan arasında bir asimetri olabileceği, yani algının her zaman gerçeği yansıtmayabileceğidir. Örneğin 17. Yüzyılın ilk yarısında Hollanda'da yaşanan lale çılgınlığı bunun en güzel örneğidir. O dönem lale soğanının fiyatına endeksli sözleşmeler hazırlanıp, bir zanaatkârın 10 yıllık gelirine kadar yükselmiş, varlık fiyatları gerçek fiyatlarına geri dönünce Hollanda piyasaları ciddi sarsıntılar geçirmiştir. Yapısal varlıklar; işletmenin resmi veya gayri resmi yapılanma şeklini ve dışarıdaki bağlantılarını, yeteneklerin ne şekilde değiştiğini ve yeniliklerin ne yönde ve ne hızla gelişeceğini ifade eder. Kurumsal varlıklar; sadece pazarın değil pazar içindeki kurumların da işletmeyle olan etkileşimleridir. Örgütsel kısıtlamalar; işletmelerin sahip olduğu içsel kısıtlamalardır.

Yol ifadesi ile de işletmenin stratejik alternatiflerini ve mevcut yol bağımlılıklarının varlık veya yokluğu ifade edilmektedir. Bir işletmenin daha önce yapmış olduğu yatırımlar, geliştirmiş olduğu rutinler, o işletmenin geçmişi ve geleceğini şekillendirir. İşletmelerin zaman içinde yaptıkları seçimler yol bağımlılığını ortaya çıkarır. Yol bağımlılığı, işletmeler için statik pazar koşulları altında bir avantaj oluştururken, dinamik pazar koşulları altında dezavantaja dönmektedir.

Sonuç olarak; Teece vd. (1997 s:518-523 ) rekabet üstünlüğünün kaynakların bir fonksiyonu olarak zaman içinde belirsiz bir noktada oluştuğunu ve bunun da izlenen yola bağlı olduğunu belirtir.

Eisenhardt ve Martin (2000) işletmelerin süregelen bilgi birikimlerinin ve rutinlerinin dinamik yetenekleri şekillendirdiğini söyler. Buna göre dinamik yetenekler belli bir yolla gelişirler ve bu yol iyi bilinen öğrenme mekanizmaları tarafından oluşturulur. Bu bakış açısıyla pek çok farklı konumdan başlayıp farklı yollar izlenerek paralel dinamik yetenekler (ulaşılabilir uygulamaların en iyisi “best practice”) geliştirebilir. Teece’in de vurgulamış olduğu gibi tekrarlanan uygulamalar, etkin bir öğrenme mekanizması olarak dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde önem arz eder. Çünkü tekrarlanan rutinler, süreçlerin örgütsel ve bireysel hafızaya daha iyi kodlanmasını, bilginin daha iyi emilimini ve daha verimli rutinler oluşturulmasını sağlar. Ayrıca tekrarlanan rutinler, dinamik yeteneklerin oluşumunu hızlandırırken, bu rutinlerdeki dış etkenlerden kaynaklı ufak değişkenler dinamik yeteneklere derinlik kazandırır. Fakat büyük değişikliklerin olduğu yüksek hızlı pazar koşullarında öğrenmenin çok hızlı olmasından dolayı hangi bilgilerin organizasyonun bilgi birikimine kodlanıp hangisinin unutulacağıın seçilmesi çok önemlidir.

Kilit önemdeki başka bir nokta ise, küçük hataların öğrenme mekanizmasına katkılarının başarılarından ve büyük başarısızlıklardan daha fazla olmasıdır. Başarılar kişilerin dikkatlerini süreçlere vermelerinin önüne geçerek öğrenme verimliliğini düşürürken, büyük başarısızlıklar da öğrenme mekanizmasının önüne set çeken savunma mekanizmaları oluşmasına sebep olmaktadır. Hâlbuki küçük başarısızlıklar ise savunma mekanizmaları oluşturmadığı gibi bireylerin süreçlere daha fazla dikkat göstermesine doğal olarak da öğrenme hızının yükselmesine neden olmaktadır (Eisenhardt and Martin 2000 s:1115).

Bu tanımlarda ifade edildiği gibi dinamik yetenekler, hâlihazırda var olan yetenek, rutin, bilgi birikimi gibi kavramlarından hiyerarşik olarak farklı bir düzlemde yer almaktadır. Dinamik yetenekler kavramının ilk ortaya atıldığı zamanlardan beri hangi yeteneklerin dinamik yetenek olarak tanımlanırken hangi yeteneklerin bunun dışında kaldığı pek çok çalışmada işlenmiştir. Temel olarak yetenekler iki ana eksen etrafında toplanır. Bunların ilki; temel işletme etkinliklerini rakiplerden daha etkin yerine getirmek için var olan yeteneklerdir. Buna örnek olarak günlük işleyişleri, dağıtım operasyonlarını, pazarlama kampanyalarını, marka yönetimini örnek verebiliriz. Amit ve Schoemaker (1993 s:35) bu kategori yetenekleri “işlevsel bölgelerde gelişmiş

yetenekler” olarak tanımlar. İkinci eksen ise, var olan günlük faaliyetlere dinamik eklemeler yapan yeteneklerdir. Amit ve Schoemaker (1993 s:35) bu yetenekleri “ fiziksel, insan ve teknoloji varlıklarını birleştiren tüzel yetenekler” olarak tanımlar. Burada tanımlanan tüzel yetenekler kendilerini kısaltılmış yeni ürün süreçleri, üretim esnekliği, pazar ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme gibi süreçlerde gösterirler. Bu yetenekleri Teece (1994) işletmelerin öğrenme, adapte olma, değişme ve yenilenme yeteneklerinin yöneten değişebilir yetenekler olarak tanımlar.

Collis (1994 s:35 ) yetenekleri statik ve dinamik olarak tanımlarken, bunlara ek olarak üçüncü bir eksen yetenek olarak yaratıcı yeteneği de sayar. Bu yetenek rakiplerden daha önce yeni stratejiler geliştirmelerini, kaynaklarının içsel değerlerini fark etmelerini sağlayan bir yetenektir. Lippman ve Rumelt (1982) bunu “yeni üretim fonksiyonlarının üretimi” olarak tanımlar. Collis ayrıca bu çalışmasında, dinamik yetenekleri diferansiyel denklemlerdeki gibi ikinci, üçüncü derecedeki dinamik yeteneklerin, bir üst türevlerini geliştirmesini sağladığını ve değiştirdiğini ve bunun sonsuz sayıda olabileceğinin benzetmesini yapar.

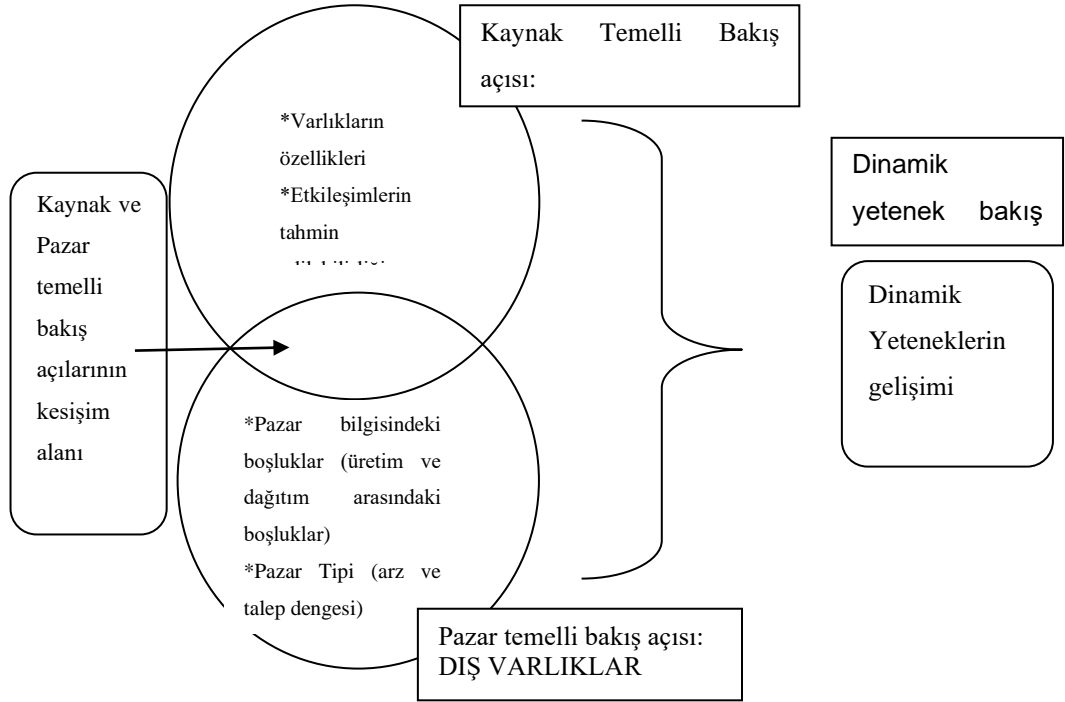
Winter (2003) çevresel değişikliklerin işletmelerin rutinlerinde de değişiklikler oluşmasına neden olacağını söyler. Burada önemli olan nokta tüm çevresel değişikliklerin işletmelerde değişime sebep olurken, tersinin her zaman doğru olmayabileceği yani işletmelerdeki tüm değişikliklerin çevre etkisinden kaynaklanmayacağıdır. Çevresel etkiler mücbir sebep olarak işletmeleri iyi ya da kötü, tahmin edilebilir veya edilemez şekilde değişmeye mecbur kılarlar. Değişimin, dış etkilerden mi kaynaklandığı, yoksa işletmelerin hazır olmadığı bir durum için değişim gerekliliğini daha yüksek bir zorunluluk olarak mı algılandığı önemlidir. Winter yazısında bu konuyu bir yangın örneği ile açıklar. Yangın bir çevresel değişikliktir ve ivedilikle cevap verilmesi gerekmektedir. Burada yangın yaratıcı bir alternatif davranış gerektiren yüksek tempolu, tatmin edici ve koşullara bağlı olumlu veya olumsuz bir fırsat örneğidir. Bu tarz olaylar karşısında amacı rasyonel olsa da, tekrarlanmayan, reaktif olmayan veya pasif olan davranışlar dinamik yetenek olarak tanımlanmamaktadır. Bu örneğe göre tekrarlanmayan, örneklenmesi düşük olan yani rutine dönüşmeyen tepkiler dinamik bir yetenek olarak sınıflandırılmamaktadır. Lakin aynı örnek, bir itfaiye ekibi için farklıdır. Her bir yangın tekil olsa da itfaiye erleri

yangınla baş edebilmek için yangınları ayrı ayrı çeşidine göre irdeleyip, ortak noktalarını bulup, yapısal temellerine ve basit parçalara indirgeyip yangınla mücadele için daha verimli bir rutin arayışına girer. Yangınla mücadele ekibi olarak ortak bir bilgi birikimi yaratıp örgütsel bir öğrenme gerçekleştirmeleri dinamik yetenek olarak tanımlanabilir.

Dinamik yetenek kuramının kurucularından Teece (2007), dinamik yeteneği tanımlarken dinamik yeteneklerin var olabilmesi için gerekli çevresel koşul olarak “hızla değişen çevresel şartlar” tanımlamasını yapar. Zahra vd. (2006 s:922-923) dış çevrenin hızlı veya tahmin edilemez şekilde değiştiği zamanlarda dinamik yeteneklerin değerinin daha da öne çıktığını, lakin çalkantılı değişken çevre koşullarının dinamik yeteneklerin etkisini göstermesi için olmazsa olmaz bir bileşen olmadığını söyler. Zahra gene aynı çalışmasında tüm dinamik yeteneklerin doğrudan değer yarattığı fikrine katılmadığını, bazı dinamik yeteneklerin dolaylı bir şekilde artı değer yarattığını söyler. Başka bir deyişle dinamik yeteneklerin rutinleri değiştirebildiğini fakat bu değişimin başarılı bir ürünü garanti etmediği, dinamik yeteneklerin sadece ve sadece değerli bir rekabet avantajı yaratıyorsa değerli olduğunu söyler. Hatta buna ek olarak ilk adımda rekabet avantajı yaratmayan veya verimsiz olan bir dinamik yeteneğin, ilerleyen süreçte farklı başka rutinleri etkileyerek rekabet avantajı yaratabileceğini söyler. Bu açıklamadan da her dinamik yeteneğin başarıyı garantilemediğini veya başarısız bir işletmenin de dinamik yeteneklere sahip olmadığını söyleyemeyiz. Bu her iki konuya da ileriki aşamalarda daha detaylı olarak değinilecektir.

Dinamik yetenekler kavramının tanımının gelişim sürecinde pek çok yaklaşım ortaya konmuş ve fakat pek çoğu da ortak paydalarda buluşmamıştır. Yine de dinamik yetenek kavramına katkıda bulunan yazarların buluştukları ortak noktalar da vardır. Tüm yazarlar dinamik yeteneklerin organizasyon rutinlerinde ve süreçlerde etkili olduğunda hemfikirdir. Dinamik yeteneklerin kavranabilmesi için organizasyonel süreçlerin ve yönetsel süreçlerin irdelenmesi gerektiği konusu da buluşulan ortak noktalardan biridir. Neredeyse tüm yazarlar dinamik yetenekleri anlatırken fırsatları ve tehditleri sezme, araştırma, fırsatları seçme tehditlerden korunma, kaynakları yeniden düzenleme ve yeniden şekillendirme kavramlarının üzerinde durmuşlardır. Ve bunlar da dinamik yeteneklerin kaynak temelli bakış açısının devamı olduğunda da hemfikir olduklarını göstergesidir.

Şekil 4’de Griffith ve Harvey (2001) in yorumuyla pazar ve kaynak temelli yaklaşımın dinamik yetenekler yaklaşımı ile olan etkileşimi bulunmaktadır. Tablo 2’de kaynak temelli, yetkinlik temelli ve dinamik yetenekler yaklaşımlarının karşılaştırmalı bir analizi verilmektedir.



**Şekil 4: Dinamik Yetenek, Pazar Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açılarının Etkileşimi (Griffith and Harvey 2001, s.599)**

**Tablo 2: Kaynak Temelli Yaklaşım, Yetkinlik Temelli Yaklaşım ve Dinamik Yetenekler Yaklaşımına Dair Özet Karşılaştırma**

	Kaynak Temelli Yaklaşım	Yetkinlik Temelli Yaklaşım	Dinamik Yetenekler Yaklaşımı
İşletmenin Tanımı	Kaynak ve yetenekler bütünüünün aktivitesi	Varlık stoğu ve akışından oluşan açık bir sistem.	Süreçler, rutinler ve kaynaklardan oluşan bir sistem.
Rekabet Stratejisi	Varlık ve yetenekler şeklinde ifade edilen stratejik kaynakların kontrolü ve kullanımı	Varlık ve kaynakların birleştirilmesi sonucu elde edilen yetkinliklerin kullanımı, korunumu ve geliştirilmesi	Süreçlerin içine gömülü yeteneklerin ve varlıkların sürekli olarak değiştirilip yeniden tanımlanması ve geliştirilmesi.
Kaynak ve yetkinlikleri tanımı	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Değerli</li> <li>→ Nadir</li> <li>→ Kopyalanamaz</li> <li>→ Yeri doldurulamaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Değerli</li> <li>→ Nadir</li> <li>→ Kopyalanamaz</li> <li>→ Yeri doldurulamaz</li> <li>→ Yeni pazarlar için dirençli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Değerli</li> <li>→ Nadir</li> <li>→ Kopyalanamaz</li> <li>→ Yeri doldurulamaz</li> <li>→ Dinamik</li> </ul>
Gelişim şekli	Soyut varlıkları arttırarak	Soyut varlıklar ve yeteneklerin birleştirilip geliştirilmesi ile	Soyut varlıklar ve yeteneklerin birleştirilip geliştirilmesi ile
Gelişim itkisi	İçsel	İçsel ve dışsal	İçsel ve dışsal
Kuramı temsil eden yazarlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ J. B. Barney</li> <li>→ B. Wernerfelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ R. Sanchez</li> <li>→ A. Heene</li> <li>→ C. K. Prahalad</li> <li>→ G.Hamel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ D.J. Teece</li> <li>→ G. Pisano</li> <li>→ KM. Eisenhardt</li> <li>→ J. Martin</li> </ul>

### 3. DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMI

Wiggins ve Ruefli (2005) 1972-1998 yılları arasında 40 farklı sektör ve 6,772 işletme üzerinde yaptıkları incelemede günümüz koşullarını hiperrekabet ortamı olarak tanımlar ve 3 hipotezi destekleyen sonuçlara ulaşırlar. Sonuçlar şu şekilde özetlenebilir; çevresel koşullar sebebiyle işletmeler için kalıcı üstün ekonomik koşullar diye bir kavram kalmamış, bu süreler eskiye nazaran kısalmıştır. Hiperrekabet koşulları sadece teknoloji firmaları için değil tüm endüstriler için geçerli hale gelmiştir. Ve son olarak da zaman içerisinde işletmeler daha kısa süreli rekabet avantajlarını birbiri arkasına ekleyerek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek durumunda kalmıştır.

Günümüzde işletmeler birbiri ardına gelen çevresel değişimlere üretken tepkiler vererek, kısa süreli de olsa rekabet avantajı elde edecek şekilde yönetilmektedirler. Dinamik yetenekler yaklaşımı bu zorluğa karşı gelişmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım o kadar popüler olmuştur ki 4000 den fazla makale yayınlanmış, kuramın kurucularından olan Teece (1997)'in çalışması 34.000 in üzerinde Eisenhardt (2000)'in çalışması ise 15,000 den fazla atıf almıştır. Bu kadar büyük bir literatür, özellikle yapı hakkında pek çok farklı tanım geliştirilmesine sebep olmuştur. Gene aynı şekilde konunun çekiciliği farklı araştırmacıların farklı çıkış noktalarından yaklaşmasına sebep olmuş bu da bütünsel bir yaklaşımın gelişmemesine neden olmuştur. Örneğin kimi araştırmacılar dinamik yetenekleri hızla değişen çevre etkilerine bağlamış, kimi araştırmacılar da dinamik yeteneklerin bir kez evrilmeye başlamasından sonra çevresel etkilerden bağımsız olarak kendi kendini besleyen bir mekanizmaya dönüşeceğini iddia etmiştir. Kimi çalışmalar dinamik yeteneğin varlığını işletme performansı ile ilişkilendirirken, kimi çalışmalarda da süreç ve organizasyonel sonuçlar ile ilişkilendirilmiştir.

Aynı zamanda bu konuya çok ciddi eleştirilerde de bulunulmuştur. Kraatz and Zajac (2001) dinamik yetenekler kavramının umut vaat edici olmasının yanı sıra belirsiz ve zor ölçülebilir doğasından mütevelliit gözlemlene ve değerlendirilmeye çalışılmasının beyhude olduğunu söyler. Itamı ve Roehl (1991) dinamik yetenekleri gizlenmiş ve tanımlaması zor olarak ifade eder. Simonin (1999) de dinamik yeteneklerin gözlenmesi zor olduğunu belirtir. Williamson (1999) dinamik yetenekleri neden-sonuç ilişkisi

içerisinde takip edilemez olarak belirtirken, tanımı üzerinde bile anlaşma olmamasının, sayısal desteklerden yoksun olmasını, ölçülememesini eleştirir. Ayrıca yazar dinamik yeteneklerin yapısal temellerinin operasyonel olmadığını söyler, kuramın başarısının totolojik olduğunu iddia eder. Protogerou ve Cologriou (2005 s:6) dinamik yeteneklerin örgütsel bazda değil kişisel bazda incelendiğini (stratejik karar verme, ürün geliştirme kararları, birlik oluşturma yetenekleri vb.) ve somut bağlamda hiçbir tutarlı araştırmanın yapılmadığını belirterek bunu eleştirir.

Daha önceki yıllarda çeşitli çalışmalarda değinilmiş olsa da (Dosi 1982, Nelson and Winter 1982, Prahalad and Hamel 1990, Rumelt 1984, Teece 1986, Winter 1987 Teece andPisano 1994) kuramın tam olarak tanımının yapılması, modelin oluşturulması ve çalışmaların canlanması Teece vd. 1997’de yayınladıkları çalışma ile olmuştur. Yazarlar bu çalışmada dinamik yetenekleri “hızla değişen çevresel koşullara ayak uydurabilmek için işletmelerin içsel ve dışsal etkinliklerini birleştirme, inşa etme ve yeniden şekillendirebilme yetenekleri ” olarak tanımlar (Teece et al. 1997 s:516). Bu tanımla Teece ve ekibi, dinamik yeteneklerin *doğasını, işletmedeki rolünü, koşulları, ortaya çıkış ve gelişim mekanizmalarını, heterojenliğini, sonuç ve gereksinim duyulma nedenlerini* ortaya koymuş olur.

Dinamik yetenekler kavramı, doğası gereği bir yetenek veya kabiliyet olarak tanımlanmaktadır. Zaten çalışmada da Teece vd (1997) dinamik yetenek yaklaşımının kaynak tabanlı yaklaşımın devamı olduğunu belirtmektedir. Helfat vd. (2007) yetenek kelimesinin açıklarken iki özelliğine vurgu yapar. Bunların ilki bir görevi kabul edilebilir seviyenin üzerindeki bir performansla yapabilme yetisi ve ikincisi bunu devam ettirebilme yani tekrar edilebilirlik yetisidir. Zahra vd (2006 s:918) dinamik yetenekleri tanımlarken işletmelerin kaynaklarını ve rutinlerini değiştirebilme yetisi ifadesini kullanır. Chau ve Witcher (2008 s.179) dinamik yetenekleri hiyerarşik olarak daha alt yeteneklerin bir üst kümesi olarak tanımlar. Örnek olarak da politika yönetimin bir üst yetenek olduğunu ve daha alt yetenekler kümesinin bu yeteneği oluşturduğunu belirtir. Eisenhardt and Martin (2000) dinamik yetenekleri belirli ve ayırt edilebilir süreçler olarak tanımlar. Rindova ve Taylor (2002 s:6) dinamik yetenekleri mikro ve makro düzeydeki değişim süreci olarak tanımlar. Zollo ve Winter (2002 s:5) dinamik yeteneklerin öğrenilmiş toplu faaliyet çerçevesinde tutarlı kalıplar olma özelliğini

belirtir. Becker vd. (2002 s:34) ise rutinleri tanımlarken tahmin edilebilirlik, düzenlilik ve devamlılık özelliklerine vurgu yapar. Sonuç olarak dinamik yetenekler doğaları gereği hâlihazırda var olan ve öğrenilmiş bilgilerin üzerine kurulmuş basit ve güvenilir rutinlerin bir bileşkesidir. Amit ve Zott (2001 s:497) dinamik yeteneklerin örgütsel ve yönetsel süreçlerin içerisine kök salmış olduğunu belirtir. Wang ve Ahmad (2007 s:35) dinamik yeteneklerin davranışsal bir yönelim olduğunu söyler. Ayrıca dinamik yeteneklerin süreç olarak algılanmaması gerektiğini aslında süreçlerin içine gömülü olduğunu belirtir. O'Reily ve Tushman (2007 s:7) dinamik yeteneklerin işletmenin yapısında, rutinlerinde ve süreçlerde gömülü olduğunu ve bunların üst yönetim kademesinin düşünce kalıplarında yer aldığını belirtir ve dinamik yeteneklerin düşünme şekli olduğunu söyler. Protogerou vd. (2011 s:620) da dinamik yetenekleri hiyerarşik bir düzen olarak ele alır. Li ve Liu (2012 s:2794) dinamik yetenekleri sistematik bir problem çözme yöntemi olarak tanımlar. Lin ve Wu (2013 s:408) ise dinamik yetenekleri değişim mekanizmaların ayrı ayrı her biri olarak betimler. Görüldüğü üzere dinamik yeteneklerin doğası konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı yazarlar dinamik yetenekleri kabiliyet, kapasite, yapabilirlik gibi örtük bir eylem olarak tanımlarken kimi yazarlar da dinamik yetenekleri süreç rutin veya yol gibi yapısal bir öge olarak tanımlamaktadır. Bu iki tanım arasındaki esas fark gözlemlenebilirlik ve ölçülebilirlik değerindedir. Örtük bir eylem harekete geçmeden önce ölçülemezken yapısal öğeler daha somut ve ölçülebilirdir.

İkinci olarak bu tanımda ifade edilen dinamik yeteneklerin rolü; içsel ve dışsal yetkinlikleri değiştirmek olarak tanımlanmaktadır. Burada değişime uğrayan işletmelerin kaynaklarıdır. Bunlar; Winter (2003)'ın ifade ettiği gibi firmanın var oluşunu sürdürmek için kullandığı sıfır-derece kaynaklar olabildiği gibi, Zahra Vd. (2006)'nın ifade ettiği gibi işletmelerin problem çözme yeteneği gibi üst derece asli kaynakları da olabilir. Zollo ve Winter (2002) işletmelerde var olan operasyonel rutinleri tanımladıktan sonra, operasyonel rutinleri değiştiren üst yeteneklerden bahseder. Her üç yazar da dinamik yeteneklerin üstsel bir yetenek olduğu konusunda hemfikirdir. Makadok (2001) da dinamik yeteneklerin rolünü açıklarken iki farklı karlılık oluşturma yöntemi tanımlayarak, ilk yolun var olan kaynakları kullanılarak oluşturulan karlılık olduğunu, diğer yolun ise yetenek oluşturularak hâlihazırda var olan karlılığı arttıran veya olmayan

karlılığı var eden bir yol olduğunu söyler. Wang ve Ahmad (2007 s:35) dinamik yeteneklerin rolünü çekirdek kabiliyetlerin oluşturulup geliştirilmesi olarak tanımlar. Rindova ve Taylor (2002 s:6) dinamik yeteneklerin; mikro düzeyde örgütün yönetim kapasitesini geliştirmek ve makro düzeyde ise bu gelişmiş yönetim kapasitesi ile yeni kaynakları birleştirerek yeni yetkinlikler oluşturmayı hedeflediğini söyler. Schreyo and Kliescheberl (2007) ise tüm organizasyonun bünyesine yayılmış yetenek izleme kavramını ortaya atar. Buna göre hızla değişen ortama uyum sağlamak için var olan bilgilerin geçerlilik süresi kısalmakta ve her bir problem bir seferlik problem çözmeye gerektirmekte, bu da tek seferlik problem çözmeye yeteneklerinin geliştirilmesi için yetenek izleme kavramını öne çıkarmaktadır. O'Reily ve Tushman (2007 s:6) dinamik yeteneklerin özünün işletmenin durağanlığının ve yol bağımlılığının önüne geçmek suretiyle fırsatları değerlendirmek olduğunu söyler. Teece (2007) ise dinamik yetenekleri alt boyutlarında kaynakları tekrar şekillendirme kabiliyetine ek olarak, fırsat (tehditleri) fark etme ve fırsatları yakalama olmak üzere iki farklı kabiliyetten daha bahseder. Li ve Liu (2012 s:2794) dinamik yeteneklerin rolünü örgütün belirlenmiş stratejik kararları doğrultusunda ilerlemesini sağlamak olarak tanımlar. Geçerli tanımlar incelendiğinde bir grup yazarın dinamik yetenekler aracılığıyla var olan kaynakların değiştirildiğini bir kısım araştırmacının ise yeni kaynaklar yaratıldığını söylediği görülmektedir

Üçüncü olarak dinamik yeteneklerin ortaya çıkışı için tanımlı koşul da belirtilmiştir ki bu da hızla değişen dışsal çevredir. Her ne kadar dinamik yeteneklerin gelişimi için kuramın kurucularından Teece dış çevre koşullarını tanımlamış olsada pek çok çalışmada farklı dış koşullar da tanımlanmıştır. Teece (1997)'e göre dış çevre koşullarının değişkenliği ile dinamik yetenekler arasında bağ çok nettir. Teece (2007 s:1320) dinamik yeteneklerin en verimli şekilde var olacağı ortamı, “uluslararası ticaretin önünde engeller olmayan, çok hızlı teknolojik değişimlerden kaynaklanan tüm tehdit ve fırsatlara karşı açık, teknik ilerlemelerin sistematik şekilde müşteri ihtiyaçlarına göre hizmetleri ve ürünleri şekillendirdiği, pazarların gelişmiş olup ürün ve hizmet takasına son derece açık olma durumu veya bunu tam tersi gelişmemişlik nedeniyle bundan kaynaklı tüm şoklara korunmasız olma durumu“ şeklinde tanımlar. Wilhelm vd. (2015) dinamik yeteneklerin çalışması ile oluşan fırsat maliyetlerinin

sadece çok değişken dış çevre koşulları altında tazmin edilebileceğini belirtir. Teece'in dinamik yeteneklerin çalışması için gereksinim duyulduğunu belirttiği çok hareketli dış ortam tanımlamasına kıyasla Eisenhardt ve Martin aynı gelişmenin (hızlı dinamiğe sahip olan pazarların yanı sıra) orta dereceli değişkenliğe sahip pazarlarda da var olan bilgiyi temel alarak dinamik yeteneklerin filizlenip kök salabileceğini söyler. Eisenhardt ve Martin (2000 s:1111) Fredrickson'un 1984 yılında yavaş gelişen bir pazar olarak tanımladığı boya endüstrisinde yaptığı çalışmayı hatırlatarak "en verimli karar verme süreçlerinin doğrusal karar verme modeli olarak tanımlanan (problem çözme süreçlerinin bilgi toplamak ile başlayıp farklı alternatiflerin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve seçimi şeklinde ilerlediği model) olduğunu" hatırlatır. Helfat (1997) dinamik yeteneklerin, karşılaşılan sorunların analizi ile başlanıp uygulama ile sonlanan tahmin edilebilir ve nispeten göreceli doğrusal süreçlerde gelişme sağlayabileceğini belirtmiştir. Pisano (1997) ilaç endüstrisindeki 11 farklı işletmede 23 süreç geliştirme projesini takip ettiği çalışmasında, var olan teorik ve pratik bilginin yapılandırılmasının ve analitik olarak düzenlenmiş süreçlere etkisinin orta derecede değişken pazarlarda daha geçerli olduğu sonucuna varmıştır.

Bu iki fikire de alternatif olarak Zahra vd. (2006 s:922) dış etkenlerin değişken ve tahmin edilemez olduğu pazar koşullarında dinamik yeteneklerin daha değerli olduğunu kabul etmekle birlikte, bu koşulu dinamik yeteneklerin var olabilmesi için bir ön koşul olarak kabul etmemektedir. Wang ve Ahmad (2007 s:35) dinamik yeteneklerin gelişen pazar koşullarına paralel geliştiğini ifade etmektedir. Zollo ve Winter (2002 s:5) bir işletmenin dinamik yetenekleri geliştirebilmesi için hızla değişen dış koşulların daha etkin olduğunu belirtmek ile birlikte gerek şart olmadığını "düşük oranda değişimin" de dinamik yeteneklerin gelişebilmesi için yeterli olduğunu söyler. Schilke (2014 s:180) dış koşullar ile dinamik yetenek verimliliğinin birbirleri ile olan etkileşiminin " Ters U" şeklinde olduğunu, çevre değişim hızın düşük veya yüksek olmasından ziyade orta hızda olmasının daha verimli olduğunu söyler. Görüldüğü üzere tüm yazarlar dinamik yeteneklerin değişim ile birlikte filizlenip geliştiğini söylese de gerekli olan değişim hızı konusunda farklı görüşler mevcuttur.

Dördüncü olarak tanımda dinamik yeteneklerin ortaya çıkış ve gelişim mekanizmaları da verilmektedir. Dinamik yeteneklerin var olup gelişebilmeleri için

işletme genelinde organizasyonel bir öğrenme mekanizması şarttır. Eisenhardt ve Martin (2000 s:1114-1115) tekrarlanan uygulamaların bireylerin işleyişi daha iyi anlamasına ve bunun da bireylerin daha verimli rutinler oluşturmasının bir ön koşulu olduğunu söyler. Ayrıca bu şekilde açık ve örtülü bilginin organizasyon tabanında daha iyi yer edindiğini belirtir. Tekrarlanan uygulamaların ve deneyimlerin, kodlanmış izlek ve teknolojik gelişmelere göre daha iyi nüfuz ettiğini bunun da deneyimlerin daha kolay ve daha hızlı bir şekilde rutinelere dönüşmesini sağladığını belirtir. Ayrıca makul başarısızlıkların da öğrenme mekanizmasına ve dinamik yeteneklerin oluşup gelişme mekanizmasına olumlu katkı yaptığını da belirtir. Deneyimlerin yöneticilere ulaşma hızı da dinamik yeteneklerin oluşumu ve gelişme mekanizmasında etkindir. Hızlı bir bilgi akışı idarecilerin daha bilgiyi işleyemeden yenisinin gelmesi sebebiyle hangisinin değerli, hangisinin değersiz olduğuna karar verememesine sebep olurken, yavaş bilgi akışı da daha önceki bilginin unutulup bu yeni bilgi ile birleştirilememesi sebebiyle deneyimlerin anlamlı öğrenmeye çevirilememesine neden olmaktadır.

Eisenhardt ve Martin (2000) bilgi aktarımı mekanizmaları için de çevresel dinamizmin derecesinin etkisi konusunda ayırım yaparlar. Çevresel değişkenliğin orta derecede olduğu durumlarda, ufak değişiklikler ile yöneticilerin yetenekleri var olan koşullara uyarlanmasıyla rutinler daha verimli ve kemikleşmiş hale getirilirken yetenekler daha da içselleştirilir. Bu basit öğrenme mekanizması olarak tanımlanmaktadır. Pazar dinamizminin daha yüksek olduğu koşullarda ise değişimden ziyade seçilimin önemini vurgularlar. Bu tarz pazarlarda veri akışının yüksek olmasında dolayı hangi verinin değerlendirilip hangisinin unutulacağına seçimi kısa sürede ve doğru şekilde yapılmalıdır ( Eisenhardt and Martin 2000 s:1116). Zollo dinamik yetenekleri öğrenilmiş ve güvenilir olarak tanımlamaktadır. Yazarlar davranışsaldan bilişsele kadar tüm deneyimlerden öğrenme şekillerinin dinamik yeteneklerin gelişimi için olumlu olduğunu belirtir. Elbette ki sadece deneyimler değil, dış etkenlerden de (örneğin alternatif tedarikçilerin avantajları veya müşteri taleplerinde öğrenilen bilgiler) öğrenmenin gerçekleşme ihtimali olsa da, bu bilgilerin stratejiyi şekillendirmesine rağmen, ham halde işletmenin rutinlerinde karşılık bulma etkinliği daha düşüktür ve doğal olarak dinamik yeteneklerin oluşturulması veya gelişimine katkıları daha sınırlı kalmaktadır. Deneyimlerin biriktirilmesi de bir öğrenme şekli olarak tanımlanır. Ayrıca bilişsel bilgi

biriktirme, bilginin ayıklanması (bireysel deneyimlerin paylaşılması, kolektif deneyimlerin yaratılması ve tartışılması, performans değerlendirmeleri vb.) ve kodlanmasını (rutinlerin yazılı hale geçirilmesi, kılavuzların oluşturulması, plan ve tabloların hazırlanması, karar destek ve proje yönetim yazılımlarının tanımlanıp kullanılması vb.) içerir. Bu nedenle deneyim biriktirmekten etkin bir dinamik yetenek geliştirme aracıdır (Zollo and Winter 2002 s:11). Nerkar ve Roberts (2004) soyut varlıkların ve doğal olarak dinamik yeteneklerin ölçülemediği için işletmelerin deneyimlerinin bir fonksiyonu olarak geliştiği düşünüldüğünü belirtir. Mulder ve Romme (2007 s:67 ) tasarlanmış bilgi aracılığıyla rutin ve süreçlerin değiştirildiğini söyler. Zahra vd. (2006) dinamik yeteneklerin gelişmesini sağlayan öğrenme çeşitlerine deneyimlerden öğrenme, doğaçlama, deneme-yanılma, taklit ve deneyselliği ekler. Ayrıca deneyimlerden öğrenmenin eski firmaların avantajına iken, yeni kurulmuş ve genç firmaların hâlihazırdaki bilgi birikimin düşük ve kolay değiştirilebilir olduğu, yol bağımlılıkları henüz oluşmadığı için deneme yanılma ve etkilenmenin daha etkin bir öğrenme hizmeti vereceğini, taklit ile öğrenmenin ise firmanın yaşından bağımsız bir öğrenme eğrisi sunduğunu söyler. Kuratko vd. (2015) işletme içinde bilgi emiliminin orta kademe yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğini söyler. Görülebileceği gibi tüm yazarlar dinamik yeteneklerin ortaya çıkış ve gelişme mekanizmaları için öğrenme kavramına atıf yaparken yazarların bazıları öğrenmenin gerçekleştiği yer olarak yönetim kademesine yoğunlaşmakta, kimi yazarlar da organizasyonun kendisini adres göstermektedir.

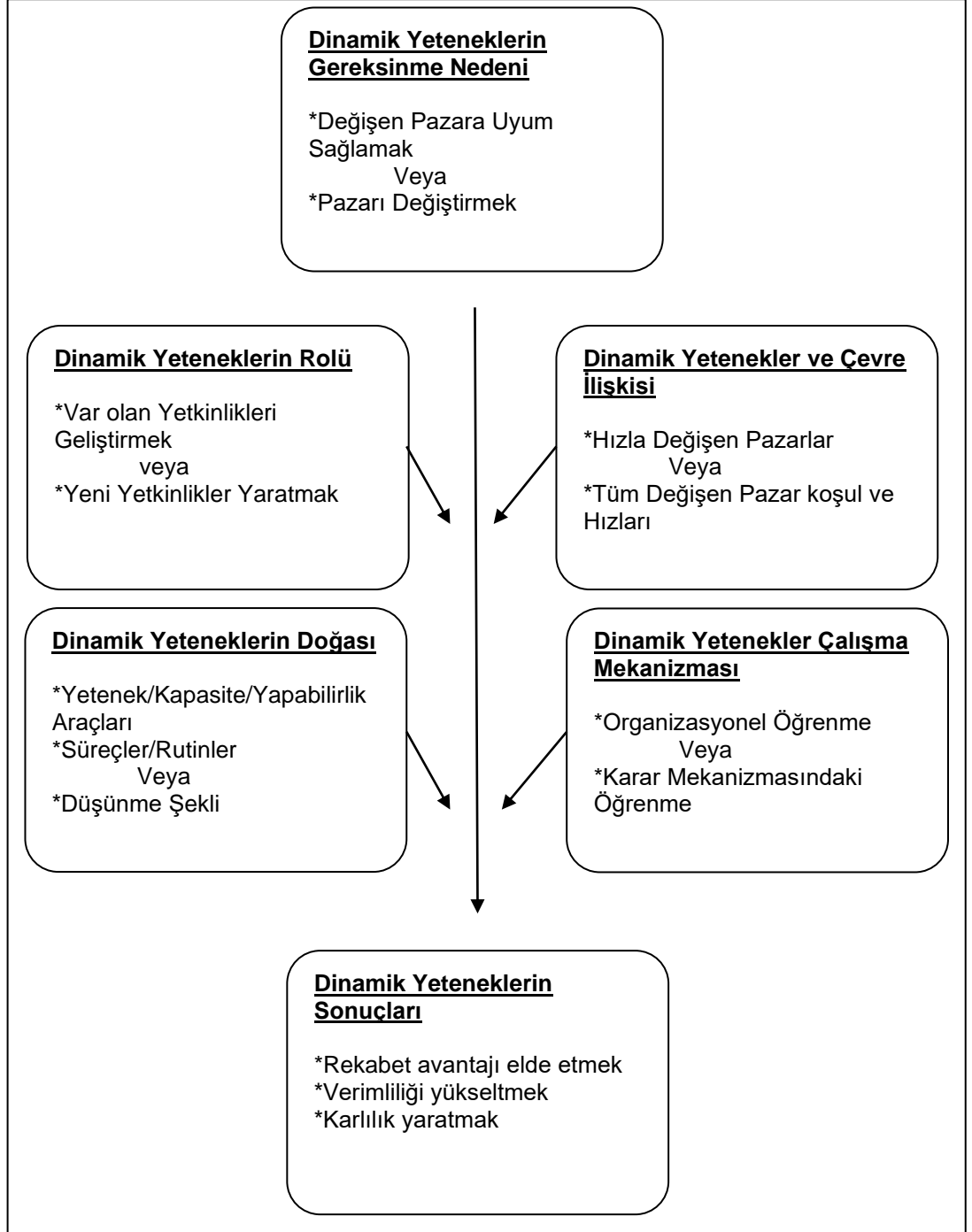
Tanımda belirtilen beşinci özellik ise dinamik yeteneklerin transfer edilememesi, bunun yerine organizasyonun kendi şartları içerisinde olgunlaştırılma gerekliliğidir. Zaten dinamik yetenekler yaklaşımı varlık tabanlı yaklaşım öğretisinin uzantısı olduğu için her işletmenin varlıklarının, rutinlerinin ve bilgi birikimin farklı olması nedeniyle her işletmenin dinamik yetenekleri ve çalışma mekanizmaları da farklıdır. Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yetenekleri bir görevi “yapmanın en iyi yolu” olarak tanımlar. Her işletmenin yola çıkış noktası, konumu ve takip edeceği yol alternatifleri de farklı olduğu için, nihai şekilde varılacak nokta benzer işletmeler için aynı olsa da, her işletme kendi için en iyi yolu bulacaktır. Protogerou (2011 s:620) dinamik yeteneklerin alt seviye yeteneklerin değişim mekanizması olduğunu söyleyerek, her bir yeteneğin alt

kümelerinin farklı olmasından dolayı, üst kümelerin de doğal olarak farklı olduğunu ve bunların gelişim süreçlerinin de birbirleri ile benzerlik gösterse dahi aynı olmadığını, bu yüzden bir işletme için değerli olan bir yeteneğin başka bir işletme için altının boş olacağını söyler. Chirico ve Nordqvist (2010 s:5) dinamik yeteneklerin bilgi edinme ve paylaşma mekanizmalarından, örgütsel öğrenmeden, deneyim edinme ve paylaşılmasından beslendiğini, bu yüzden de her işletmenin yeteneğinin farklı olduğunu ve transfer edilemez olduğunu belirtir. Ericson ve Lundin (2013 s:2) dinamik yeteneklerin işletmenin içsel koşullarından etkilenen süreçler olarak tanımlar bu yüzden de bu yeteneklerin işletmenin kendine has olduğunu ve başka işletmelerin varlık ve koşulları altında verimli çalışmayacaklarını belirtir.

Tanımda geçen altıncı özellik ise dinamik yeteneklerin sonuçlarıdır. Teece vd. (1997 s:509) dinamik yetenekleri rekabet avantajı temin etmek sureti ile kişisel zenginlik geliştirmenin bir aracı olarak tanımlar. Gene benzer bir şekilde Teece (2007 s:1320) dinamik yeteneklerin işletme özelinde rekabet avantajını açıkladığını, bunun da yöneticilerin sıfır karlılık noktasından uzak durmaları için gerekli olduğunu söyler. Makadok (2001) kaynakların dinamik yetenekler aracılığı ile daha verimli kullanılması ya da kaynakları ayrıştırılması suretiyle daha yüksek ekonomik kazançlar elde edileceğini söyler. Rindova ve Taylor (2002 s:6) dinamik yeteneklerin işleme sonucunda işletmenin “bir sonraki basamağa” taşınacağını söyler. Zahra ve George (2002 s:5) dinamik yeteneklerin işleyişinin sonucunda başka yeteneklerin oluşmasını sağlayacak bilgi birikiminin oluşup, geliştiğini söyler. Zollo ve Winter (2002 s:8) dinamik yeteneklerin var olma nedeninin, hızla değişen dış çevre koşullarında işletmenin varlığını ve rekabet üstünlüğünü koruyabilmek olduğunu söyler. Eisenhardt vd. (2000) ise dinamik yeteneklerin rekabet avantajı yaratmakta gerekli ama yeterli koşul olmadığını söyler. Uzun süreli rekabet avantajının dinamik yeteneklerden değil, dinamik yeteneklerin var olan kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamasından kaynaklandığını ifade eder. Zahra vd. (2006 s:943) dinamik yeteneklerin performans üzerinde etkisinin olduğunu ama bunun doğrudan değil dolaylı olarak asli yetenekleri (sıfır düzey yetenekleri) değiştirmek suretiyle olduğunu söyler. Zott (2003) dinamik yeteneklerin kaynakları, rutinleri ve yetkinlikleri değiştirmek suretiyle direk bir etkisi olmasa da dolaylı olarak rekabet avantajını ve işletme performansını etkilediğini belirtir.

Protogerou vd. (2011 s:620) dinamik yeteneklerin sıfır seviyeli yetenekleri şekillendirdiğini ve işletmenin performansı üzerindeki etkisinin dolaylı olduğunu söyler. Helfat ve Winter (2011 s:1246) bir yeteneğin dinamik yetenek sayılması için iki koşulu yerine getirmesini şart koşar. Bunlardan ilkinin değişim gerçekleştirilmesi diğeri ise ekonomik katkı sağlaması olarak tanımlar.

Yedinci ve son özelliğın, dinamik yeteneklerin gereksinim nedeni olarak hızla değişen çevreye ayak uydurabilmesi olduğu belirtilmiştir (Teece 1997 s:516). Wang ve Ahmad (2007 s:35 ) de dinamik yetenekleri pazar değişimlerine ayak uydurmak için önkoşul sayar. Eisenhardt ve Martin (2000 s:1107) dinamik yeteneklerin ihtiyaç duyulma sebebinin sadece pazar değişimine ayak uydurmak değil aynı zamanda pazarı değiştirmek olduğunu da belirtir. Winter ve Zollo (2002 s:5) dinamik yeteneklerinin gereksinim nedeninin rutin ve süreçlerdeki verimliliği arttırmak olduğunu söyler. Şekil 5’de dinamik yeteneklerin tanımını oluşturan altı farklı unsur hakkında farklı görüşler verilmektedir. Tablo 3’de başat yazarların dinamik yetenekler hakkındaki tanımlamalarına yer verilmektedir.



**Şekil 5: Dinamik Yeteneklerin Çeşitli Yazarlara Göre Unsurları**

**Tablo 3: Dinamik Yetenekler Kavramına Ait Yazında Yapılan Tanımlar.**

Yazarlar	Dinamik yeteneklerle ilgili çeşitli tanımlamalar.
D.J. Teece, G. Pisano 1994	Değişen pazar koşullarına cevap verebilmek amacıyla yeni ürün ve süreç geliştirmek için lazım olan yetkinlik ve yetenekler kümesidir.
D.J. Teece, G. Pisano, A.Shuen 1997	Hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için işletmelerin içsel ve dışsal yetkinliklerini birleştirme, inşa etme ve tekrar şekillendirebilme yeteneğidir.
C.E. Helfat 1997	Değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için yeni ürün ve hizmet oluşturan yeteneklerdir.
K.M. Eisenhardt, J.A. Martin 2000	Pazar değişikliklerine ayak uydurmak veya pazarda değişim yaratmak için (kaynakları birleştirme, şekillendirme, edinme ve vazgeçme gibi) kaynakları kullanma süreçleridir. Aynı zamanda yeni pazarlar oluşurken, gelişirken, bölünür veya yok olurken, işletmelerin yeni kaynak edinimi veya kaynakları yapılandırmalarını sağlayan örgütsel veya stratejik rutinlerdir.
D.J. Teece 2000	Fırsatları hızla ve ustalıkla hissedip değerlendirebilme kabiliyetidir.
C. Zott 2003	İşletmelerin kaynaklarının, rutinlerinin ve yetkinliklerinin değişimine rehberlik eden örgütsel süreçlerdir.
K.M. Eisenhardt, D.C. Galunic 2000	Pazar ve pazardaki oyuncular değiştikçe işletmelerin kaynaklarını değiştirilmesidir.
D.A. Griffith, M.G. Harvey 2001	Rekabet avantajı yaratmak için, organizasyon içinde etkin işbirliği de dahil olmak üzere taklit edilmesi zor kaynak bileşenleri yaratan yeteneklerdir.
R. Amit, C. Zott 2001	İşletmelerin yönetsel ve örgütsel süreçlerin içinde kök salmış, uyum içinde çalışma, bütünleşme değişme, tekrar şekillenme ve öğrenme süreçleridir.
M.Zollo, S.G. Winter	Daha etkili rutinlere ulaşmak amacıyla örgütsel düzen

2002	içerisinde operasyonel rutinlerin üretilip değiştirilmesini sağlayan toplu faaliyetlerin öğrenilmiş ve kararlı kalıplardır.
V. Rindova, S. Taylor 2002	Mikro seviyede yönetim yeteneklerini arttıran (üst kademe yönetim takımları kurarak ve örgütün tabanında daha fazla sorumluluk vererek) ve makro düzeyde yeni yetkinlikler kazanılıp geliştirilmesini sağlayan (yeni kaynakları geliştirilmiş yönetim yetenekleri ile birleştirerek) değişim süreçleridir.
J. Lee, K. Lee, S. Rho 2002	Çevresel değişkenlere karşı yeni bir rekabet avantajı kaynağıdır.
S. Zahra, G. George 2002	Farklı alanlarda organizasyonel yetenekler oluşturmak için gerekli olan bilgi birikimini toplayan geliştiren ve firma kabiliyetlerini etkileyen yeteneklerdir.
C.E. Helfat, M.A. Peteraf 2003	Kaynak ve yeteneklerin inşa edilmesi, birleştirilmesi ve tekrar şekillendirilmesini içerdiği için, dinamik yetenekler uyum sağlama ve değişim yetenekleridir.
S.G. Winter 2003	İşletmenin var olması için gerekli sıfır düzey rutinleri (operasyonel yetenekleri) yaratmaya, değiştirmeye ve geliştirmeye yarayan yeteneklerdir.
S.Sharma, A. Aragon- Correra 2003	Belirli ve tanımlanabilir süreçlerden oluşan, işletmelere özel ve gelişimi yol bağımlı olan, ortak özellik olarak “en iyi iş yapma becerisi” olarak tanımlanan yeni ve katma değer yaratan stratejiler oluşturan yeteneklerdir.
S.A. Zahra, H.J. Sapienza, P. Davidson 2006	Karar verme mekanizmasının öngördüğü ve uygun gördüğü şekilde işletmenin kaynaklarını ve rutinlerini değiştirme yeteneğidir.
C. E. Helfat 2007	İşletmelerin bilinçli ve planlı bir şekilde kaynak tabanını oluşturma, geliştirme ve değiştirme kapasitesidir.
D.J. Teece 2007	Fırsat ve tehditleri hissederek yönetebilmesini, fırsatları değerlendirilmesini, işletmenin soyut ve somut varlıklarını

	arttırılması, birleştirilmesi, korunması, ve gerektiği durumlarda tekrar şekillendirilerek rekabet gücünü korumasını sağlayan yeteneklerdir.
C.L. Wang P.K. Ahmed 2007	Amacı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için değişen çevre koşullarına uyumlu olarak kaynakları oluşturmak, birleştirmek, yeniden şekillendirmek, yenilemek ve en önemlisi çekirdek yetenekleri geliştirmek ve tekrar şekillendirmek olan davranışsal yönelimdir.
C.O'Reilly, M.Tushman 2007	Dinamik yetenekler üst kademe yönetimin fırsatları değerlendirebilmek için var olan ve olası kaynakları uyumlu bir şekilde kullanıp, bütünleştirerek yol bağımlılığının ve durağanlığın önüne geçebilmesidir.
V.S. Chau, B.J. Witcher 2008	Sürdürülebilir rekabet avantajının temeli olan karmaşık alt yeteneklerin hiyerarşik kümeleridir.
M. Mulder, L.Romme 2007	Dinamik yetenekler; çevresel değişkenlere cevap verecek veya değişikliği yaratacak şekilde çalışma rutininin ve süreçlerinin tasarlanarak, sürekli olarak bilgi aracılığıyla değiştirilmesidir.
F. Chirico ve M.Nordqvist 2010	Dinamik kavramı değişen koşullarda daha iyi uyum sağlamak için gerekli yenilenebilir kapasitesini, yetenek kavramı ise içsel ve dışsal kaynakları birleştirip kullanabilmeyi ifade eder.
A.protogerou, Y. Caloghirou, S. Lioukas 2011	Pazarlama veya teknoloji yetenekleri gibi alt seviye yeteneklerin edinimi ve yeniden yapılandırılmasını sağlayan üst seviye yetenekler dinamik yetenekler olarak tanımlanır.
C.E. Helfat, S.G. Winter 2011	Hızı yüksek olmasa da uzun vadede değişime neden olan, bu değişimin sonunda ulaşılması zor ekonomik getiriler yaratan yetenekler dinamik yetenektir.
P.A. Pavlou, O.A. Sawy 2011	Var olan kaynakların yapıcı şekilde parçalanarak yeni operasyonel rutinler oluşturulmasıdır.
S.Salunke,	İşletmelerin bilgi tabanlı kaynaklarını, rutinlerini ve

Weerawardena, J.R. McColl-Kennedy 2011	yeteneklerini daha etkili kullanılabilmesi için işletmenin bilinçli bir şekilde bunları yaratması, genişletmesi ve değiştirmesidir.
S. Ali, L.D. Peters, F. Lettice 2012	Dinamik yetenekler, birleştirme, yeniden şekillendirme, yenileştirme (yeniden yapılandırma) gibi yeteneklerden oluşan birbirinin içine geçmiş, çok boyutlu, üst seviye örtük bir yapıdır.
D. Li, J. liu 2012	Tehdit ve fırsatları zamanında hissedip, doğru zamanda kararlar verip bu stratejik kararları uygulayarak doğru yönde değişimi sağlayan sistematik problem çözme becerileridir.
O. Schilke 2014	Rekabet avantajının ayrılmaz bir parçası olarak görülen bütün rutinler dinamik yetenek olarak tanımlanır.
Y. Lin, L. Wu. 2013	Kaynakları performansa dönüştüren tüm değişim mekanizmaları dinamik yetenektir
M. Ericson R. Lundin 2013	Değişen dış çevre koşullarında rekabetçi olma amacı taşıyan ve örgütün hâlihazırda var olan içsel koşullarından etkilenen tüm süreçlerdir.
G. Stefano, M. Peteraf G.Verona 2014	Dinamik yetenekler bir bisikletin hareket sistemine benzer. Pedal aracılığıyla oluşan güç, bireyler seviyesindeki hareketleri temsil eder. Zincir sistemi ise bunu arkadaki daha karışık dişli mekanizmasına aktaran bağlama aparatıdır. Arkadaki büyüklü küçüklü dişliler ise daha karmaşık yapıdaki organizasyon seviyesindeki hareketlerdir.
T. Fellin, T. Powel 2016	Değişken rekabet ortamına göre şekillenen, işletmelerin tahmin etme, şekillenme ve değişme yetenekleri gibi üst seviye yetenekleridir.
G. Pisano 2016	Rekabet avantajı veya rekabetçi çıktılar için yetenek varlıklarını ve varlık pozisyonlarını değiştiren tüm tekrar şekillendirme süreçleridir.

### 3.1 Operasyonel Yetenekler ve Dinamik Yetenekler

Dinamik yetenekler ile operasyonel yetenekleri ayırmak elzemdir. Winter (2003) yetenekleri; girdi akışları ve organizasyon yönetiminin kararları ile uyumlu bir şekilde belirlenmiş bir tipte, önemli çıktılar üretebilmek için kullanılan rutinler olarak tanımlamış, dinamik yetenekleri de bu rutinlerin bir bütünü olarak daha üst seviye bir rutin şeklinde ele almıştır. Bu tanımlamada üst seviye rutin veya rutinler topluluğu ifadesi önemlidir. Rutinin tanımı ise; öğrenilmiş, iyice modellenmiş, tekrarlanan ya da kısmen tekrarlanan, örtük bilgi olarak kodlanmış, belirli hedeflere yönelik hareketlerdir (Winter 2003 s:1). Bu tanıma göre doğaçlamalar, tek seferlik problem çözümlenmeleri, deneme yanılmalar bir rutin olarak tanımlanamaz ve genel amaçlı bir rutin olamaz. Collis (1994) ise rutinleri, temel yaşamsal faaliyetler olarak tanımlar. Yetenekleri de bir rutinler topluluğu olarak tanımlasa da, dinamik yetenekleri değişimle ilişkili olması yönüyle diğer yeteneklerden ayırarak işletmelerin düzenli faaliyetlerine dinamik ilerleme ve ya gelişim katan farklılaşmış bir yetenek grubu olarak betimler. Winter (2003 s:2) sıfır derece yeteneklere veya operasyonel yeteneklere şöyle bir örnek verir; “Farazi bir pazarda denge durumuna ulaşmış varsayımsal bir işletme süreç içinde varlığını aynı ürünü, aynı miktarda üretmek aynı miktardaki müşteri topluluğuna satarak sürdürmektedir. Bu durağan durumda çalışan yetenekler sıfır derece yetenekler veya yaşamımı nasıl idare edebilirim (how we can earn a living now) yetenekleridir” ve bu seviyede yetenekler olmadan işletmeler süreci tekrar başlatmak için gerekli hammaddeyi almak için gerekli karlılığı sürdüremezler. Sıfır derecedeki yetenekler günlük gerekli rutinler topluluğu iken, dinamik yetenekler ise birinci derece yetenekler olup, ürünü, ürünün meydana getirilme süreçlerini, üretim ölçeğini, müşteri portföyünü değiştirmeyi zorlayan rutinler topluluğudur.

Collis (1994 s:145) sonsuz çeşitliliğinden dolayı sıfır derece yeteneklerin tam bir tanımın ortaya konamayacağını, o yüzden de bu derece yetenekleri fiziksel olarak işletmenin girdilerini hangi verimlilikte çıktılara çevirdiğini belirleyen rutinler olarak tanımlar. Bu şekilde tanımlanan bir yetenek, rutinlerin içerisine yerleşmiş ve bütün bir sistem olarak işletmenin ürünüdür. Sadece işletmenin yapısında ve süreçlerinde değil aynı zamanda işletmenin kültüründe ve çalışanların ilişkilerinde de kendine yer bulur ve

bireysel hafızada değil örgüt hafızasında yer alır. Collis aynı çalışmada organizasyonel yetenekleri işletmelerin kara kutusuna benzeter. Bu kutuya bir taraftan giren fiziksel girdiler, diğer tarafta fiziksel çıktılara dönüşmektedir. İçeride olanlar ise yeteneklerdir. Operasyonel yetenekler girdiyi çıktıya dönüştürme şekillerinin verimli olup olmamasına göre bir rekabet avantajı kaynağı olsalar bile pazarın değişen koşulları altında sabit kaldıkları takdirde bu avantajı sürdürmeyecekleri muhtemeldir. Başka bir deyişle dinamik yetenekler rekabet avantajı yaratacak yeni yollar bulurken operasyonel yetenekler bulunan yolların kullanılarak etkinliğin sürdürülmesini sağlarlar (March 1991).

### **3.2. Dinamik Yeteneklerin Unsurları**

Yazarların büyük kısmı dinamik yetenekler kavramını tanımlarken, yeteneklerin çok boyutluluğu konusunda fikir birliğine varmış olsalar da genel tanımda var olan fikir ayrılığı, boyutların tanımı konusunda da geçerlidir. Kuramın öncülerinden Teece (1997 s:517) dinamik yetenekler kavramını ortaya koyduğu ilk çalışmasında dinamik yeteneklerin unsurlarını içsel ve dışsal yetkinlikleri birleştirme (integrate), inşa etme (build), yeniden şekillendirme (reconfigure) olarak tanımlar. Daha ilerideki çalışmalarında ise Teece (2007 s:1340) dinamik yeteneklerin ana bileşenlerini sezme (sensing and shaping the opportunities and threads), yakalama (seizing opportunities) ve tehditleri yönetme ve yeniden şekillendirme (managing threats and reconfiguration) olarak tanımlar. Eisenhardt ve Martin (2000 s:1116) dinamik yeteneklerin alt bileşenlerini kaynak tabanının değiştirilmesinde tanımlarken, bunları kaynakların oluşturulması, kaynakların bütünleştirilmesi, yeniden birleştirilmesi, kaynak terkedilmesi olarak belirler. Amit ve Zott (2001 s: 497) e-ticaret pazarında yaptığı araştırmada dinamik yeteneklerin alt bileşenlerini uyum içinde çalışma, bütünleşme, tekrar şekillenme, değişme ve öğrenme olarak belirler. Zott (2003 s:4) bu unsurları kaynak, yetenek ve rutinlerin varyasyonu, seçilimi ve korunması olarak tanımlar. Pavlou ve Sawy (2006 s: 201) de dinamik yetenekleri beş unsurda tanımlar. Bunların ilki ana unsur olan kaynakların yeniden düzenlenme süreci ve bu unsuru gerçekleştirebilmek için gerekli olan çevrenin algılanması, öğrenme, faaliyetlerin koordinasyonu ve etkileşim

örüntülerinin bütünleştirilmesi olan dört alt yapıcı unsurdur. Gene aynı yazarlar bilişim sistemlerinin sağladığı rekabet avantajını incelediği çalışmalarında dinamik yeteneklerin alt bileşenlerini çevreyi sezme, öğrenmeyi geliştirme, kaynakları birleştirme ve etkinliklerin koordine edilmesi olarak tanımlar (Pavlou ve Sawy 2010 s:448). Wang ve Ahmad (2007 s:37-38) uyarlanma, emilim, yenilikçilik olarak üç alt unsur tanımlar. Reilly ve Tushman (2007 s:6) da dinamik yetenekleri bir üst bileşen olarak fırsatları yakalama yeteneği olarak tanımlarken bunu mümkün kılan iki alt yetenek olarak da var olan ve olası kaynakları bütünleştirilmesi ve uyum içinde çalışmasının sağlanması olarak belirler.

Protogerou vd. (2011 s:620) dinamik yeteneklerin alt boyutlarının karmaşık ve soyut yapıda olduğunu bu yüzden tanımlanmalarının kolay olmadığını söylese de öğrenme, uyumlu çalışma ve stratejik rekabetçi cevap vermek olarak üç boyut önerir. Ambrosini ve Bowman (2007 s:12) dinamik yetenekleri gene hiyerarşik şekilde tarif eder. Alt seviyede artımsal dinamik yetenekler ve yenileyici dinamik yetenekler bulunurken üst seviyede ise canlandırıcı dinamik yeteneklerin olduğunu belirtir. Buradaki üst seviye yetenek, dinamik yeteneklerin kendi kendilerinin yenilemesi için gereken yetenek olarak tarif edilmektedir. Baretto (2010 s:271) hiyerarşik yapıda en üste sorunları sistematik olarak çözmeyi konumlandırır ve altına da fırsat ve tehditleri görmeyi, zamanında ve pazar odaklı karar verebilmeyi ve kaynak tabanını değiştirilebilmesini yerleştirir. Li ve Liu (2012 s:2796) dinamik yeteneklerle ilgili üç boyut belirtir. Bunlar stratejik anlamlandırma kapasitesi, zamanında karar verme kapasitesi, değişim uygulama kapasitesidir. Lin ve Wu. (2013 s:408) dinamik yetenekleri üç alt grupta tanımlar ve bunlar dinamik bütünleşme, dinamik öğrenme, dinamik yeniden düzenleme yeteneği olarak ifade eder. Jiao vd. (2013 s:191) dinamik yetenekleri dört ana başlık altında toplar. Bunları fırsat sezme yeteneği, yeniden düzenleme yeteneği, örgütsel esneklik yeteneği, teknolojik esneklik yeteneği olarak belirler. Fellin ve Powel (2016 s:2) dinamik yeteneklerin alt bileşenlerini tahmin etme, şekillendirme, değişme olarak tanımlar. Tablo 4’de çeşitli araştırmacıların dinamik yeteneklerinin bileşenlerine ait tanımlamaları verilmektedir.

**Tablo 4: Dinamik Yeteneklerin Alt-Boyutlarına Dair Yazında Yer Alan Tanımlar**

Yazarlar	Dinamik Yeteneklerin Bileşenleri
D.J. Teece, G. Pisano, A.Shuen (1997)	Birleştirme Yeteneği İnşa etme Yeteneği Yeniden Şekillendirme Yeteneği
K.M. Eisenhardt, J.A. Martin (2000)	Oluşturma Yeteneği Bütünleştirme Yeteneği Yeniden Düzenleme Yeteneği Kaynak Terketme Yeteneği
R. Amit, C.Zott (2001)	Uyum İçinde Çalışma Yeteneği Bütünleşme Yeteneği Tekrar Şekillenme Yeteneği Değişme Yeteneği Öğrenme Yeteneği
Zott 2003	Varyasyon Yeteneği Seçme Yeteneği Tutma Yeteneği
P.A. Pavlou, O.A. Sawy (2006)	Kaynakların Yeniden Düzenlenmesi Yeteneği Çevrenin Algılanması Yeteneği Öğrenme Yeteneği Faaliyetlerin Koordinasyonu Yeteneği Etkileşim Örüntülerinin Bütünleştirilmesi Yeteneği
Teece (2007)	Pazarın Takibi Yeteneği Fırsatların Yakalanması Yeteneği Tehlikelerle Baş Etme ve Kaynakları Yeniden Şekillendirme Yeteneği
C.L. Wang P.K. Ahmed (2007)	Uyarlanma Yeteneği Emilim Yeteneği Yenilikçilik Yeteneği

C.O'Reilly, M.Tushman (2007)	Fırsatları Yakalama Yeteneği Bütünleştirme Yeteneği Uyum İçinde alıştırılma Yeteneği
V. Ambrosini, C.Bowman (2007)	Artımsal Yetenekler Yenileyici Yetenekler Canlandırıcı Yetenekler
Baretto 2010	Sezme Yeteneği Zamanında Karar Verme Yeteneği Pazar Odaklı Davranma Yeteneği Kaynak Temelini Değiştirme Yeteneği
P.A. Pavlou, O.A. Sawy (2010)	Sezme Yeteneği Öğrenme Yeteneği Birleştirme Yeteneği Koordine Etme Yeteneği
A.protogerou, Y. Caloghirou, S. Lioukas(2011)	Koordinasyon ve Bütünleştirme Yeteneği Öğrenme Yeteneği Stratejik Rekabetçi Cevap Verme Yeteneği
D. Li, J. liu (2012)	Stratejiyi Anlamlandırma Yeteneği Zamanında Karar Verme Yeteneği Değişimi Uygulama Yeteneği
Y. Lin, L. Wu. (2013)	Dinamik Bütünleşme Yeteneği Dinamik Öğrenme Yeteneği Dinamik Yeniden Düzenleme Yeteneği
Jiao, Alon, Koo ve Cui (2013)	Fırsatları Sezme Yeteneği Yeniden Düzenleme Yeteneği Öğgtsel Esneklik Yeteneği Teknolojik Esneklik Yeteneği
T. Fellin, T. Powel (2016)	Tahmin Etme Yeteneği şekillendirme Yeteneği Değişme Yeteneği

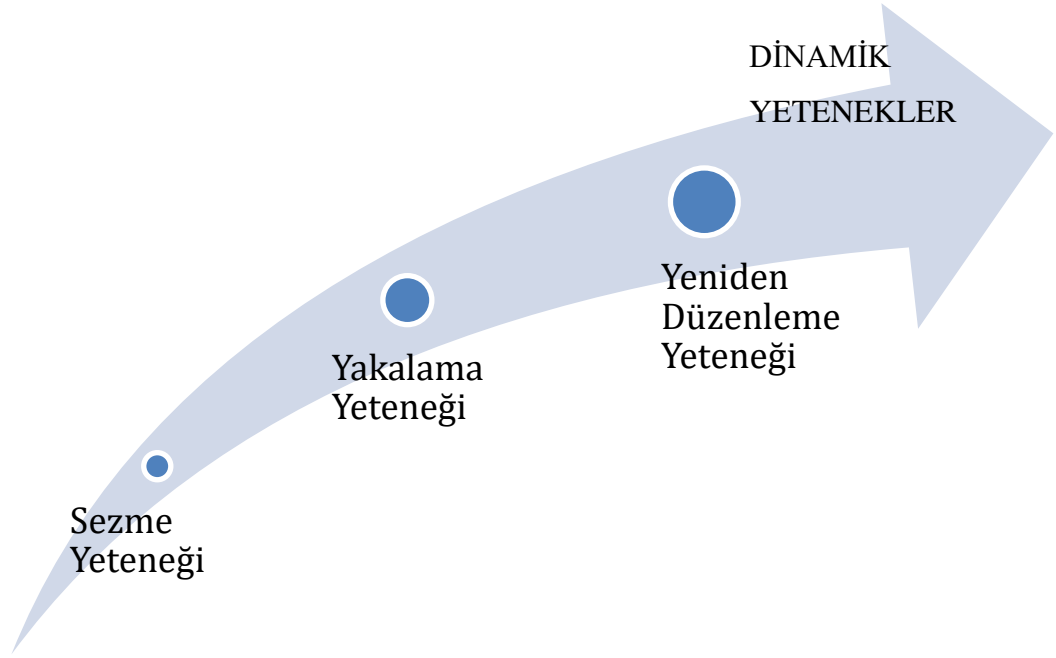
Tablo 4’de de verildiği üzere dinamik yeteneklerin çok boyutlu hiyerarşik yapısı konusunda bir fikir birliği olsa da bu yapının tuğlalarının farklı yazarlar ve farklı sektörler için bile isimlerinin değiştiği görülmektedir. Bu konuda bir fikir birliğinin olmaması bu konuda yapılan deneysel çalışmaların bütünsellik sergilemesine de engel olmaktadır. Ambrosini ve Bowman (2009:3) dinamik yeteneklerin, işletmelerin değişim kapasitelerinin yönetilebilmesi için anlaşılmaları gerektiğini, bu konuda pek çok da araştırma yapıldığını, teorik ve deneysel çalışmaların daha da geliştirilmesi ve bütünsellik sergilemesi gerektiğini belirtmektedir. Pablo ve Reay (2007 s:690) dinamik yetenekler üzerine yapılan çalışmaların deneyselliğinin düşük seviyede olduğunu belirtir. Lavie (2006 s:172) yetenekler kavramının süreç ve çıktılarının daha iyi anlaşılabilmesi ve gelişen teknolojinin getirdiği yeniliklerin daha iyi yönetilebilmesi için deneysel araştırmaların artırılması gerektiğini söyler. Vogel ve Güttel (2013 s:427) dinamik yetenekler yaklaşımının temelini kaynak tabanlı yaklaşımın ve örgütsel öğrenmenin oluşturduğunu belirtir ve dinamik yetenekler yaklaşımını yeni filizlenen bir yaklaşım olarak tanımlar. Yazarlar bu konuda yapılan araştırma sayısının her geçen gün arttığını belirtmekte ve yapılan çalışmaların daha çok örgütsel öğrenme ve işletme performansı üzerine yöneldiğini vurgulamaktadır.

### **3.3. Dinamik Yetenekleri Belirleme Modeli**

Kuramın kavramsal olarak kurucularından olan Teece’in çalışmaları temel alınarak dinamik yeteneklerin alt kümesi yetenekler; sezme, yakalama ve yeniden düzenleme olarak tanımlanacak, bu yeteneklerin tanımı başka diğer yazarların katkıları ile genişletilecektir. Bu tanımlanan model ile öncelikli hedef, işletmelerin eğer dinamik yetenekleri gelişmemişse bunun eksikliğini belirlenmesi, eğer gelişmiş ise dinamik yeteneklerinin farkına varılmasını sağlamak ve bu model ile belirlenen dinamik yeteneklerin işletmelerin kendini yenileyebilme kapasitelerine ve işletme performansına etkilerinin incelenmesi olacaktır.

### 3.3.1. Modelin Fikri Temelleri

Teece (2007) dinamik yetenekleri 3 katlı bir hiyerarşik yapıda tanımlar. Bunlar sezme, yakalama ve tehditleri bertaraf edip yeniden tanımlamadır. İşletmeler bu üç yeteneğe de ayrı ayrı sahip olmak zorundadırlar. Başka bir deyişle her bir basamak bir alt basamağın omuzları üzerinde var olmaktadır. Temel basamak olan sezme yeteneği gelişmemiş bir işletme için dinamik yeteneklerin varlığından bahsedilemez. Çünkü sezme yeteneği dinamik yeteneklerin temelini oluşturur ve dinamik yetenekler bunun üzerine inşa edilmektedir. Fakat sezme yeteneğine sahip bir işletme için de yakalama yeteneğinin var olacağı anlamı çıkarılamaz. İkinci basamak olan yakalama yeteneğinin eksikliği dinamik yeteneklerin var olmasına engeldir. Buradaki temel fikir işletmenin yeni bir fırsatı fark etmiş olsa bile bunu yakalama yeteneğinden yoksun olması, değişen çevreye ayak uyduramaması anlamına gelir ki bu da dinamik yeteneklere sahip olmadığını gösterir. Sonuç olarak bir işletmenin dinamik yeteneğe sahip sayılabilmesi için bu üç basamağa da sahip olması gerekmektedir. Teece bu konuda esas sorumluluğun yönetim kademesinde olduğunu belirtir. Her üç yeteneğin de ayrı ayrı bireylerde bulunmasının güç olması nedeniyle, bu üç yeteneğin bir bütün olarak yönetim kademesinde yer alması gerektiğini, karar mercilerinin de üst kademedeki bu yetenekler ile eşgüdüm halinde çalışmasının işletmenin yararına olacağını vurgular (Teece 2007). Şekil 6'da Teece'in dinamik yetenekler ile ilgili modeli verilmektedir.



Şekil 6: Teece (2007) Dinamik Yeteneklerin Hiyerarşik Yapısı

### 3.3.2. Sezme Yeteneği

Serbest piyasa ekonomisinin geçerli olduğu pazarlarda fırsatlar tüm oyunculara da açık olduğundan dolayı, ilk sezenler için bir fırsat iken, aynı müşteri kitlesini hedefleyen veya sahip olan ve sezgi yeteneği düşük diğer işletmeler için aynı fırsat bir tehdit haline gelebilmektedir. Ahmet İhsan Kaya (2011 s:73) Kirzner'in piyasa süreci teorisini anlattığı makalesinde *“piyasaların her zaman bir dengeye ulaşmak istediğini, fakat var olan, yarar sağlayacak ticaret olasılıklarında (fırsatlar) bunu fark eden oyuncuların (sezme yeteneği) bu fırsattan yararlanmak için (yakalama yeteneği) harekete geçerek bu dengeyi bozacağını belirtir. Bir kez bu fırsatlar değerlendirildiğinde piyasa durulur ve basit hareketsizlik durumuna geri döner”*

İşletmelerde sezme yeteneği tarama, öğrenme, bilgi oluşturma ve yorumlamaya dayalı bir eylemdir. Bu yeteneğin kapasitesi ulaşılabilen bilgi ile doğru orantılıdır. Kindström (2013) sezme yeteneğinin temelini pazar bilgisi toplayabilmek olduğunu belirtir. İşletmeler için bilgi havuzu iki farklı kaynaktan beslenmektedir. Bu kaynakların ilki var olan bilgiye ulaşım yolunun farklılaşması diğeri ise yeni oluşan bilgilere ulaşım onları işlenmiş bilgilere çevirmektir..

Fırsatların sezilebilmesi için işletmelerin hem yerel bilgiye hem de uzaktaki bilgiye ulaşabilmesi gerekmektedir. Şu an var olan yapıdaki Ar-ge çalışmaları, müşteri talepleri araştırmaları ve teknolojik gelişmeler konusundaki araştırmalar yerel bilgi sayılırken, gelecekte olabilecek teknolojik değişimler, müşteriler ve rakiplerin bunlara vereceği tepkiler de uzak bilgiye örnek gösterilebilir. Bu örtük talebe ve bilgiye ulaşabilmek rekabet avantajı için elzemdir.

Bir fırsat belirlediğinde bu yeni gelişmenin nasıl yorumlanacağı, hangi teknolojileri beraberinde getireceği, hangi pazarların hedef pazar haline geleceği başarılı bir şekilde ortaya konmalıdır. Bunlar başarılı şekilde yapılsa bile fırsatı fark eden diğer işletmelerin alacağı pozisyon, olası müşteri ve tedarikçilerin yaklaşımları, pazar kuralları, sosyal kurallar, iş etik kanunları veya devlet mekanizmasındaki etkileşimler fırsatın şeklini değiştirebilir. İşletmelerin önündeki bu belirsiz yol haritası "*iş dünyası ekosistemi*" olarak tanımlanabilir ve böyle bir durumda işletmelerin yol haritası her türlü olası bilgiye muhtaçtır ve her değişen koşul yol haritasını değiştirip yeni kararları elzem kılmaktadır (Teece 2007).

Bir fırsatı sezebilme yeteneğinin beslendiği temel konular işletmenin yetenekleri, var olan bilgi birikimi ve örgütsel öğrenme kapasitesidir ve bu mekanizmalar işbirliği içinde çalışarak işletmeye olası bir değişim karşısında var olan veya olası yeni sonuçlara ulaşmasını sağlar. Lakin süreç sadece ulaşılabilen bilgiden ziyade ticari fuarlar, bilimsel veya teknolojik atlamalar, müşteri geri bildirimleri, süreçlerle ilgili şemalar, kontrol listeleri, yönergeler ve çizelgeler gibi çeşitli yollarla bilgi toplamayı da içerir. Bu bilgilerin öğrenilmesi, yorumlanması ve yaratıcılıkla yaklaşılması lazımdır. Dışsal bilgilerin edinilmesi, içselleştirilmesi ve içsel bilgi ile bütünleştirilmesi için işletme içinde kurumsal süreçler uygulanabilir. Çeşitli kaynaklardan edinilen bilgiler süzülerek bu bilgilerden anlamlı veriler çıkarabilecek mekanizmalara iletilmelidir. Bu bilgilerin işlenerek, öngörülerin üretilmesi ve bu öngörülerin test edilmesi ve sentezler yapılması elzemdir ve karar mekanizması tarafından yapılmalıdır. Kendini kanıtlamış öngörüler, işletmelerin süreçlerine dâhil edilmek üzere operasyonel birime aktarılır. Bu uygulamayı takip etmeyen işletmeler pazar ve teknolojik gelişmeleri belirleyemez, fırsatları fark edemezler. Bu da rakip işletmeler tarafından sezilen fırsatların fark edilememesine ve rekabet avantajının kaçırılmasına neden olur.

Teece (1997 s: 521) deki çalışmasında işletmelerin merkezi yönetimin tarzından uzak olmasının, yerel karar verme mekanizmalarının etkin olduğu işletmelerin bu süreçleri daha hızlı ve daha düşük maliyetlerle yönetebileceğini belirterek bu tarz işletmelere yüksek-esnek (highflex) işletmeler adını vermektedir.

### **3.3.2.1. Müşterilerin Takibi**

İş yapılan ekosistemde araştırma faaliyetleri sezme yeteneğinin geliştirilebilmesi için önemlidir. Teknolojik açıdan işletmeler Ar-ge faaliyetlerini bu yönde düşünseler de, bu kanaldan gelen bilgiler yerel bilgi olarak sınıflandırılmaktadır. Araştırmalar kesinlikle (hem var olan hem de olasıları kapsayacak şekilde) rakipler, müşteri havuzu, tedarikçiler gibi dış kaynaklardan da beslenmelidir. Kaldı ki müşteriler teknoloji kullanımı açısından önemli bir bilgi kaynağı olabilmektedir. Hedef pazarındaki kullanıcılarına yeni bir teknolojisini anlatamayan bir işletme elbette ki müşterileri satın almaya ikna edemeyeceği gibi, bunun aksine müşteri ihtiyaçlarını daha sağlıklı okuyabilen bir işletme olası bir teknolojisini ihtiyaca karşılık vermek amacıyla uyarlanmak için kullanılabilir. Mahringer ve Renzl (2018 s:78) işletmenin dışarısında oluşan bilginin işletme içerisine transferinin öneminden bahsederek bunun tekrarlandıkça mükemmelleşen bir süreç olduğundan bahseder ve müşteri geri bildirimlerinin, market araştırmalarının, yüz yüze görüşmelerin önemini vurgular.

İkibin on yedi yılının başında yapılan bir araştırma Amerika da 13 yaş altı telefon kullanıcı pazarının 8,5 milyonu geçtiği (Türkiye'deki akıllı telefon pazar derinliği 40 milyon olarak tahmin edilmektedir) ve bu pazara Apple'ın tek başına sahip olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birinin de Apple Store'da bu yaş grubunun ilgi alanına giren pek çok ücretsiz programın sunulması ve bu yazılımlar için ayrı bölümler oluşturularak desteklenmesidir. Aynı zamanda ailelere de çocuklarını denetleyecek pek çok ebebeyin kontrol yazılım hizmeti sunularak Apple telefonların ailelerin de desteğinin alması sağlanmıştır<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://appleinsider.com/articles/13/08/17/apple-asks-developers-to-classify-apps-by-age-range-for-new-kids-app-store-category>

### **3.3.2.2. Tedarikçilerin Takibi**

Otto P. (2012) sezme yeteneğini var olan veya olası tedarikçilerden de beslenebildiğini söyler. Dış kaynaklı bir yenilik, zaman zaman işletmenin diğer rakiplerinden sıyrılmasına ve kalıcı bir rekabet avantajına ulaşmasına yardımcı olabilmektedir. Örneğin bilgisayar faresinin ilk ticari patenti 1964 yılında (fare daha da önceleri ABD ve Kanada ordularında kullanılmaktaydı) Stanford Araştırma Enstitüsü tarafından alınmış ve laboratuvar donanımı olarak uzun yıllar enstitüde kullanılmıştır. İlk ticari fare bundan 9 yıl sonra 1973 de imal edilmiş olsa da 1981 yılına Xerox firması kişisel bilgisayarı kullanana kadar seri üretime geçememiştir. İlk defa 1983 de Microsoft donanım, MS-DOS sistemi ile kullanılabilir ilk fareyi oluşturmuş ve bunu kelime işlemcisi Word yazılımı ile bütünleştirip sektörün yönünü değiştirmiştir. Pek çok kişi var olan bir icadı, kendi yazılımları ile uyumlu hale getiren bu basit uygulamayı Microsoft'un doğuş noktası olarak tanımlamaktadır.

### **3.3.2.3. Rakiplerin Takibi**

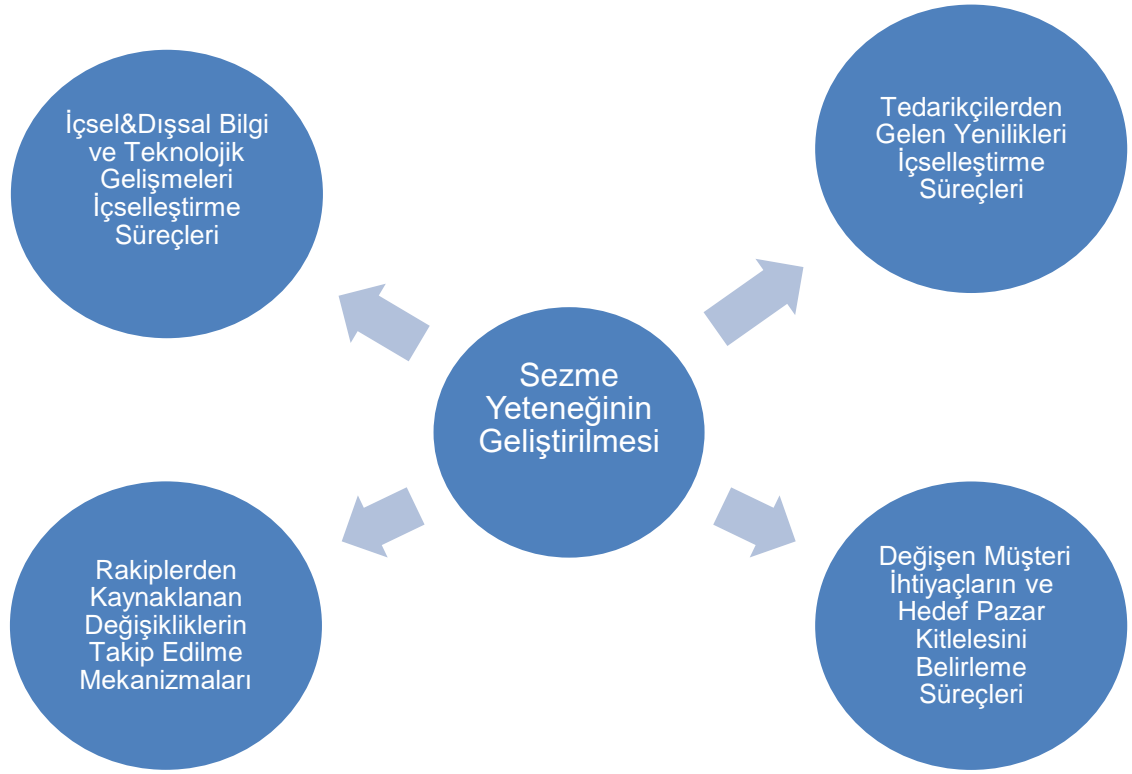
Rakipler de sezme yeteneğinin gerek duyduğu bilginin kaynağı olabilirler. Rakipler nasıl kullanacağını bilmediği veya geliştiremediği veya ticarileştiremediği fikir ve teknolojilere sahip olabilir ve bu da farklı bir işletme için bir fırsat kaynağı haline gelebileceği gibi, rakip bir işletmenin alacağı bir patent veya kullanacağı bir teknoloji o işletmeyi tekel haline getirirken rakip işletmeler için bir tehdit haline gelebilir. Dokunmatik ekran teknolojisi ile kablosuz iletişim teknolojileri arasında olan etkileşim buna en iyi örneklerden biridir. İlk dokunmatik ekran patenti 1969 yılında Amerika da alınmıştır. Bu teknoloji her ne kadar sadece tek dokunuşu algılasa da zamanının çığır açıcı ama ne şekilde kullanılacağı bilinmemiş yeniliklerinden biridir. İlk dokunmatik ekranlı akıllı telefonu 1993 yılında IBM (IBM Simon modeli) ticarileştirmişse de gerek teknolojinin yeteri kadar gelişmemiş olması gerekse de IBM firmasının bu telefonu sadece PDA olarak tanımlaması dokunmatik ekranın önemini anlaşılmasına mani olmuştur. Ondan sonraki yıllarda pek çok üretici dokunmatik ekran ve fiziki klavyeyi bir arada sunan akıllı telefon modelleri piyasaya sürmüştür. Apple firmasının 2005 yılında bu teknoloji üzerinde çalışan Finger Works firmasını lisans ve patentleri ile satın alması

ve bu teknolojiyi kullanarak 2007 yılında sadece dokunmatik klavye ile çalışan ilk akıllı telefonu pazara sürmesi ile tüm kuralları değiştirmiş, Iphone bu sektörde standartları belirleyen ürün haline gelmiştir. Günümüzde pazara sürülen neredeyse tüm akıllı telefon serileri sadece dokunmatik ekran temelli olup 2011 den beri de Apple firmasına patent ücreti ödemek durumundadırlar.

### **3.3.2.4. Bilginin Takibi**

Pazarda yer alan değişimin getirdiği belirsizlik ve değişim hızı arttıkça işletmelerin yenilikleri takip edebilmesi zorlaşmış bunun için açık yenilik (open innovation) kavramı gelişmiştir. Açık yenilik; *“değerli bilgilerin, içsel inovasyonu hızlandırmak amacıyla işletmeye giriş ve çıkışının sağlanması ve pazarların inovasyonunun dışsal olarak kullanıldığı hale getirilmesidir”* (Kaynak ve Maden 2012 s:33). Başka bir deyişle açık inovasyon Ar-ge laboratuvarlarında üniversitelerin, müşteri bildirimlerinin, ticari ortakların ve devlet kurumlarının bir arada bulunduğu, fikir ve bilgilerin paylaşıldığı bir yapıdır. Özellikle sanayi-üniversite işbirlikleri günümüzde en aktif açık yenilik kaynağıdır. Yalçıntaş ( 2014 s:90) ABD deki üniversitelerin 1980 öncesinde yılda ortalama 250 kadar patent başvurusu yaparken, 1980 sonrası üniversite-sanayi işbirliğinin artması ile bu rakamın 2005 de 3278’e, 2012 ise 5145 patent başvurusuna çıktığını belirtir.

Ayrıca karar mekanizmasını etkileyebilecek çok fazla bilgi karar verme mekanizmasına ulaşabilir, fakat bunların bir kısmının karar verme süreci ile ilgisi olmayabilir. Bu ham bilginin işlenmesi veya filtrelenmesi için gereken dikkat de sınırlı miktarda bir kaynaktır ve her kaynak gibi dikkatli kullanılması gerekir. Teece (2007 s:1326) bu konuda da işletmelerin ortaya koyduğu stratejinin doğal bir filtre oluşturduğunu ve bu sayede bu kaynağın da verimli kullanılabilceğini belirtir. Pazar ve teknoloji fırsatlarını sezme için gereken öğeler Şekil 7’de verilmektedir.



**Şekil 7: Pazar ve Teknoloji Fırsatlarını Sezmek İçin Gerekli Alt Yetenekler**

### 3.3.3. Yakalama Yeteneği

Pazar şartlarında bir fırsat hissedildiği zaman işletmenin bu fırsatı kullanarak yeni ürün, servis veya süreçlere ulaşmak sureti ile bu fırsatı ticarileştirmesi gerekmektedir. Alford ve Duan (2018 s.2406) yakalama yeteneğinin temelini gerçekten neye sahip olduğunu belirlemek, sahip olunan ürünü/hizmeti tanımlamak ve bunu olası alıcılara anlatabilmek olarak tanımlar. Teece (2007 s:1326) fırsat fark edildikten sonra ürüne dönüşme sürecinde işletmelerin çok farklı yollar izlenebileceğini, bu yollar arasında bir seçeneğin aradan sıyrılıp öne geçeceğini, bu noktaya kadar işletmelerin esnek kalması gerektiğini ve yatırım kararını vermeden önce öne çıkan yolun netleşene kadar beklenilmesi gerektiğini söyler. Çünkü tüm yatırımlar içerdiği belirsizliklerden dolayı risk de içermektedir. Buna örnek olarak da motor endüstrisi verilebilir. Motorun evrimi esnasında buharlı motorlar, benzinli motorlar elektrikli motorlar ortaya çıkmış, her bir seçeneğin içinden farklı bir tasarım öne çıkarak ve kendi grubundaki diğer

tasarımları geride bırakmıştır. Ayrıca fırsatın ticarileştirilmesi için zamanlama da gayet önemli ve her işletme için farklı olabilmektedir.

Pazarda iyi konumlanmış işletmeler yeniliklerin pazara sürülmesi için bekleme lüksüne sahip iken, daha küçük firmalar bu konuda daha hızlı olmak zorundadırlar. Bu konuda en güzel örneklerden biri de internet tarayıcıları rekabetidir. İnternet askeri bir sistem olmaktan çıkıp sivil kullanıma açık hale dönüştüğünde (1991) pek çok işletme bu fırsatı gördü ve interneti kullanabilmek için çeşitli internet tarayıcı yazılımları geliştirip piyasaya sundu. İlk ciddi tarayıcı olarak 1992 yılında “Unix” ardından da 1994 yılında “Netscape Navigator” ve sonra da 1995 yılında Microsoft Internet Explorer” pazara sunuldu. Unix pazara ilk giren tarayıcı olmasına rağmen ticari bir başarı yakalayamamıştır. Süreç içerisinde ekonomik zorluklarla karşılaşmış, varlığını uzun süre koruyacak finansal kaynaklara ulaşamamıştır. Kimi araştırmacılar bunun sebebinin 1993 yılında (Birleşmiş milletler ve Beyaz Saray ilk defa online hale geldiği 1993 yılında sadece 600 adet web-sitesi yayındaydı) sadece 2 milyon kullanıcının internete ulaşabilir olmasına, yani zamanlama hatası olduğuna inanmaktadır. Sadece 2 yıl sonra Netscape Navigator’ın piyasaya sürüldüğü 1994 yılının sonlarında ise 110 ülkede 3 milyon bilgisayar ve 25 milyonu aşkın kullanıcı “world wide web”i kullanmakta idi. Yazılım pazarının hakim oyuncusu Microsoft Corp. (o yıllarda piyasa değeri olarak Microsoft, Netscape’den 20 kat daha değerli bir şirketti) pazara 1995 yılında girdiğinde Netscape pazarın %86 sının sahibiydi ve aktif internet kullanıcısı 60 milyonu geçmişti. Netscape 1995 yılında Amerikan Borsasına açıldığında değeri 2,7 milyar dolar olarak tanımlanmış 2 yaşında bir işletme idi ve 43 yaşındaki General Dynamics (F-16 savaş uçaklarının ilk üreticisi) firması ile aynı değerdedi. O tarihte var olan bilgisayarların %95 i Microsoft Windows işletim sistemi kullanıyor olsa da Microsoft pazara hakim durumunu kullanıp kodun olgunlaşmasını beklemiş (Mosaic, Samba, Midas, Viola gibi tarayıcıların hataları incelenmiş), Netscape kodu başarıyla olgunlaşınca şirkete satın alınma teklifi yapılmış, Netscape bu teklifi reddedince de 1995 yılında Microsoft 95 işletim sisteminin içinde standart olarak tanımlı kendi tarayıcısını pazar sürmüş, bir yıl içinde pazarın üçte birine ulaşmış, 1999 da kullanım oranı Netscape’i geçmiş, 2004 yılında ise pazar payı %92 ye ulaşmıştır.

Teece (2007) başarılı olmak için işletmelerin yakalama yeteneğini kullanırken sadece ne zaman, ne kadar, nerede yatırım yapacağı sorularının yanında ticarileştirme stratejisini ve yatırım önceliklerini belirleyen bir iş modeli kurulması gerektiğini ve fiziksel teknolojinin de bu model ile uyumlu seçilmesi gerektiğini söyler. İşletmeler fırsatların görüldüğü hallerde bile bunlara yatırım yapmakta başarısız da olabilirler. Bunun sebeplerinden biri de hâlihazırda rekabetin içinde olan işletmelerin oyunun tüm kurallarını değiştirecek riskli yenilikler yerine, rekabeti artımsal olarak değiştirmeye yarayan daha risksiz ve oturmuş teknolojileri daha fazla benimsemeye yatkınlıklarıdır. Standart rutin ve süreçlerin var olan teknolojiye dayanıyor olması ve yeni bir radikal değişiklik karşısında bütün rutin ve süreçlerin tek tek elden geçirilme gerekliliği, gelişmiş, hali hazırda var olan yetenekler ve varlıklar, dengenin artımsal değişim tarafında daha ağır basmasına sebep olmaktadır.

Fırsatları yakalayamamanın bir diğer sebebi de Weber ve Chapman (2005 s:105)'in açıkladığı gibi beklenen fayda modeline muhalefet eden Allais paradoksudur. Yani karar vericilerin genellikle değişimden uzak durdukları takdirde kesin olan çıktılarla, değişime tabi olduklarında ortaya çıkacak olası olan çıktılarını karşılaştırdıklarında, tercihlerini var olan sistemden yana kullanıp, olası gelecekteki çıktılarını küçümseme eğiliminde olmalarıdır. Bu aynı zamanda kişilerin riskten uzak durma, ihtiyatlı olma yaklaşımları da bu karar mekanizmasında etkilidir. Bir diğer yapılan hata ise aşırı iyimserlik olmaktadır. Hmieleski ve Baron (2009) yeni kurulan işletmelerde işletmelerin performansı ve kurucuların olumlu bakışını değerlendirmiş ve bu ikisini ters orantılı olduğunu bulmuştur. Başka bir deyişle fazla iyimserlik riskleri göz ardı etmeyi ve yakalama yeteneğindeki başarısızlığı beraberinde getirme riskini taşımaktadır.

### **3.3.3.1. Ürün Tasarlaması ve İş Modelinin Kurulması**

İşletmelerin, müşterilerinin sahip olmak isteyecekleri ürünler ortaya koyabilmesi ve buradan gelir elde edebilmeleri için ürünlerin tasarım ve performans özelliklerini ve iş modellerini belirlenmiş olması elzemdir. Ürün ve performans çıktıları için işletmelerin kendilerine aşağıdaki soruların yanıtlarını vermesi gerekmektedir (Ardyan. 2016);

- Ürün ve servislere eklenecek teknolojik özellikler nelerdir?
- Yeni ürün veya hizmet için gereken yatırım ve elde edilecek getiri nasıl şekillendirilecektir?
- Ürün ve hizmeti yenilemek için hangi teknolojiler kullanılacaktır?
- Hedef alınacak pazarın özellikleri ne olacaktır?
- Katma değer elde edilme şekli nasıl olacaktır?

Doğru bir iş modelinin ise Chesbrough and Rosenbloom (2002: s:533)'ın belirttiği gibi aşağıdaki konuları tanımlaması gerekmektedir.

- Teknolojinin gelişmesi kullanılarak, müşteriler için yaratılacak artı değerleri tanımlanması.
- Bu teknolojilerin kimin için yararlı olacağını ve ne amaç için kullanılacağını, gelir geri dönüşümünün nasıl gerçekleşeceği gibi soruların cevaplanarak hedef pazarın belirlenmesi.
- İşletmelerin ürünlerini üretip, dağıtım kanallarına dahil etmek için gerekli değer zincirinin yapısının belirlenmesi ve bu zincirdeki değerini arttırmaya yönelik tamamlayıcı varlıkların oluşturulması.
- Maliyet yapısının ve olası karlılığın tanımlanması
- Rakipleri ve tamamlayıcı unsurları da göz önünde bulundurarak tedarikçiler ile müşterileri birleştiren değer ağı içerisinde işletmenin kendini konumlandırması.
- Elde edilen avantajı korumak için gereken rekabet stratejisinin oluşturulması.

Doğru bir şekilde hazırlanmış bir iş modeli maliyet yapılandırılmasında ve müşteri tarafında doğru fiyat pozisyonlamasında avantaj sağlarken, yeniliğin getirdiği sosyal ve ekonomik değerden daha büyük pay alınmasını sağlar.

### **3.3.3.2. İşletme Sınırlarının Belirlenmesi**

İşletmelerin sınırlarının belirlenmesi ortaya çıkan yeniliğin taklitçilerden ziyade yeniliği ortaya koyan firmanın yararlanabilmesi açısından önemlidir. İşletme sınırlarını belirleyen temel unsurlar şunlardır (Teece 2007);

- Yeniliğin getirdiği avantajları koruyabilmek için gerekli olan yasal ve doğal korumalar
- Tamamlayıcı varlıkların doğası
- Tamamlayıcı varlıklar açısından yeniliği ortaya koyan işletme ve taklitçileri arasındaki göreceli konum
- Endüstrinin gelişim aşaması.

Bu sınırların belirlenmediği durumlarda yeniliğin getireceği faydadan verimli bir şekilde yararlanılamayacağı gibi, pazar dinamizmi de harekete geçirilemeyecektir. Ayrıca işletme sınırlarının tanımlanması yenilik avantajını sürdürebilmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu yani işletmenin yatay veya dikey büyümeye mi ihtiyaç duyduğunu da belirtir. Örneğin, üretim maliyetlerini düşüren bir yenilik işletmeyi yatay da büyümeye doğru yönlendirirken, hâlihazırda var olan ürüne eklenecek bir yenilik, bu teknolojiye sahip olan işletmelerle dikeyde büyümeye doğru yönlendirir. Huawei markası, telefon kameralarındaki dijital çözünürlükte teknolojik olarak sınıra dayandığını hissedince, 2016 da Leica lens ile işbirliğine gidip dikey bütünleşmeyi seçmiş, Leica'nın fiziki lens yetenekleriyle Huawei'in dijital yazılım yeteneklerini birleştirip iki marka birlikte akıllı cep telefonlarında çoklu kamera teknolojisini geliştirmişlerdir.

### **3.3.3.3. Tamamlayıcı Unsurlar ve Alt Yapıların Yönetilmesi**

Günümüzde dış tedarikçiler ile çalışıp çeşitli hizmetleri fason olarak tedarik etmek ölçek ekonomisini avantajlarından faydalanmanın bir yolu haline gelmiştir. Örneğin pek çok işletme lojistik firmalarından hizmet alarak, ilgili firmanın ölçek avantajından fayda sağlamaktadır. Böylelikle ekonomideki ölçek ve kapsam kavramının işletmelerin sınırlarına engel teşkil etme oranı azalırken dışarıdan tedarikin önemi artmıştır (Teece 1980). Ayrıca günümüzde yenilikler, birbirinden bağımsız pek çok parçanın bir altyapı üzerinde birleşmesi ile oluşmaktadır. Olası müşterilerin ise ihtiyacı altyapı değil ürünün kendisi olsa da altyapı olmadan sistemin ilerlemesi mümkün değildir (Evans et al. 2006). Örneğin günümüzde elektrikli araçların en önemli kısıtı, yeteri kadar şarj istasyonu olmamasıdır. Başka bir deyişle insanlar etraflarında yeteri

kadar şarj istasyonu olmadan elektrikli araç sahibi olmak için istekli olmazlar. Elektrikli araç üreticisi Tesla da “süpercharger” markası altında şarj istasyonları kurmaktadır. Teece (1986 s:288) yeniliği ortaya koyan işletmelerin tamamlayıcılar ve altyapılar konusunda da yatırım yapmalarının akıllıca olduğunu, böylelikle karlılıklarını arttırılabileceğini ve rakipler için de bir bariyer oluşturacaklarını ifade eder.

### 3.3.3.4. Önyargı ve Aldanmalardan Kaçınmak

Yakalama yeteneğini etkileyen en önemli bileşenlerden biri de doğru veya yanlış verilen kararlardır. İşletmelerde yanlış kararların sebepleri fazla iyimserlik, kaybetmekten kaçınma isteği, bilgi akışındaki eksiklik, strateji hataları veya var olan sisteme fazla bağımlılık olabilir. Teece (2007 s:1333) sık sık küçük yatırımlar yapan işletmelerde yapılan hatalardan öğrenme eğrisi yüksek olsa da gerçek hayatta bu kararların daha büyük yatırımlar için ve daha az sayıda verilmesinden dolayı işletmelerin hatalara daha açık olduğunu söyler. Pazar ve teknoloji fırsatlarını yakalamak için gereken öğeler Şekil 8’de verilmektedir.



**Şekil 8: Pazar ve Teknoloji Fırsatlarını Yakalamak İçin Gerekli Alt Yetenekler**

Pham (1998 s:2) yöneticilerin hatalı karar mekanizmalarından kaçınmak için Russo ve Schoemaker'ın 4 maddelik yönergesini önerir

- Çerçeveyi Tanımlamak: Soruyu tanımlamak yani neye karar verileceğinin belirlenip hangi kıstasların bir seçeneği diğerine tercih edileceğinin belirlenmesindeki önceliğinin tanımlanması
- Bilginin Toplanması: Sayısal olarak ortaya konulabilen bilginin ve sayısal olarak ortaya konulamayan ama tahmin edilen verilerin ortaya konması
- Sonuca Ulaşmak: Tüm bilgiler ışığında farklı kaynaklardan gelen fikirler ile bakış açısının genişletilmesi.
- Geri Bildirimlerden Beslenmek: Daha önceki kararlardan bilgi edinip beslenilmesidir. Bu da kısaca “ne olması planlanmıştı - ne gerçekleşti” ve “süreci etkileyen gelişmeler nelerdi” sorularının cevabının ortaya konmasıdır.

### **3.3.4. Yeniden Düzenleme ve Tehditlerin Yönetilmesi**

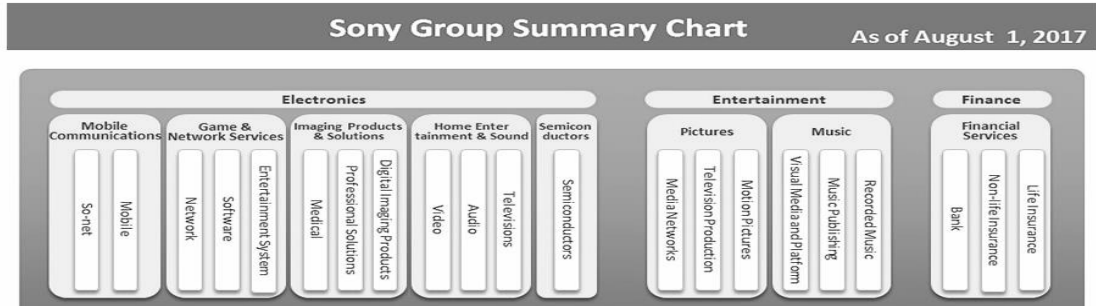
Pazar fırsatları ve teknolojik gelişimin örtüştüğü noktaların belirlenmesi, ürün tasarımının yapılması ve gerekli teknolojilerin belirlenmesi, iş modelinin oluşturulması ve gerekli kaynakların aktarılması işletmenin büyümesi ve varlığını sürdürebilmesi için hayati önemdedir. Fakat büyüme ve karlılık süreç içerisinde işletmeyi yol-bağımlı hale getirecektir. Pazar, değişime uğramadığı sürece bu bir avantaj olarak görülse de sürdürülebilir değildir çünkü pazar değişikliklerine ayak uydurmak amacıyla gerekli olan kaynakları tekrar şekillendirebilme ve birleştirebilme yeteneğinde zayıflamaya neden olacaktır. Teece (2007) işletmelerin değişime açık olmama durumunda değişimin endişeye sebep olacağını, değişimin azar azar artarak gelişmesi durumunda işletmenin buna süreçlerde ve rutinlerde ufak değişikliklerle uyum sağlarken endişeyi yönetebileceğini, fakat değişikliğin teknoloji tabanlı olması durumunda ise işletmenin yapısında kırılma noktaları yaratılması gerektiğini belirtir. Aksi halde işletmeler bu gibi durumlarda değişen pazarı geçerliliğini yitirmiş olan yaklaşımları (iş planı, bilgi birikimi, varlıkları, var olan problem çözme teknikleri) ile çözümlenmeye çalışma refleksi verebilir. Bu da yöneticilerin tehditleri yönetememe olasılığını arttırmaktadır. Tehditleri

yönetebilmek için üç nokta önem arz eder. Bunlar merkeziyetçi yönetimden uzaklaşmak, eş-uzmanlaşmayı sağlamak ve öğrenme ve bilgi yönetimini sağlamaktır.

### 3.3.4.1. Merkeziyetçi Yönetimden Uzak Durmak

Tüm sistemler birbirlerinden bazı yönlerden bağımsız bazı yönlerden de bağımlı alt sistemlerden oluşmaktadır. İşletmeler merkezi yönetimden uzaklaşma çabası harcadıkça işletmeyi katman katman olarak algılanır ve her katmandaki bilgi o katman içinde işlenip karar verilir. Böylelikle bilginin taşınması ihtiyacı da ortadan kalkar. Ayrıca üst kademe yönetimin günlük kararlar vermekten uzaklaştırıp uzun vadeli kararlar vermeye odaklanmasına imkan verir. Böyle bir sistemde her katman kendi kendine yeten bir alt sistem oluştursa da diğer katmanlarla işbirliğini koruyacak şekilde gelişir bu da katmanların eşgüdüm halinde çalışıp bütünsellik sergileyebilme yeteneğinin gelişmesini destekler (Dosi and Marengo 2005).

Sony şirketler grubu önce finans, eğlence ve elektronik olarak üç katmana, finans üç ayrı alt katman, eğlence iki alt katman başlığı altında toplam altı bölüme, elektronik bölümü beş alt katman başlığı altında oniki ayrı bölüme ayrılır. İlgili yapılanma Şekil 9'da görülebilir.



Şekil 9: Sony Grup Şirketlerinin Yapı Şeması<sup>4</sup>

Sony Corp'un en önemli gelir kaynaklarından biri haline gelen Playstation markası oyun ve network bölümü altındaki *eğlence sistemleri*, *network* ve *yazılım*

<sup>4</sup> <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/Data/organization.html>

katmanlarının eşgüdümü ile tasarlanmış, 2015 yılında oyun konsolu pazarında %54 lük, 2018 yılında ise %70lik pay elde etmiştir.

### **3.3.4.2. Eş-Uzmanlaşmayı Yönetmek**

Teece kendi web sitesinde<sup>5</sup> eş-uzmanlaşmayı birlikte kullanıldığında tekil kullanımından daha fazla çıktı elde edilen kaynaklar olarak tanımlamaktadır. Örneğin fiziksel varlıklar, insan kaynakları ve fikri mülkiyet hakları birlikte değerlendirildiği zaman tek tek olduklarından daha değerli hale gelirler. Bu varlıklar kendilerine hasdır ve eşgüdüm içinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Reuter et al. 2010) . Buna örnek olarak yük taşımacılığı yapan Arkas Denizcilik AŞ. Türkiye'nin en büyük (dünyanın da en büyük 20.) gemi filosuna sahiptir ve aynı zamanda bunların yaşayabileceği Türkiye'nin en büyük özel limanının da işletmecisidir. Bu iki varlık bir bütün olarak tek tek olduklarından daha değerlidir.

İşletmelerin eş-uzmanlaşmayı sağlayan varlıkları belirlemesi, geliştirmesi ve kullanabilmeleri önemli bir yetenektir. Bunun için işletmelerin ellerindeki varlıklarla birleştirildiğinde daha değerli hale gelecek (ve kendi varlığına da değer katacak) varlıklar için dikkatli olması gerekmektedir. Zorlu Grubu halen üretmekte olduğu akıllı telefonlar ve üretmeyi planladığı elektrikli araçlar için gelişmiş bir pil teknolojisine ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden Çinli GSR Capital firması ile işbirliğine gitmiş, GSR firması pillerde kullanılan madeni çıkarıcı Zorlu gruba ait Meta Nikel firmasına %50 ortak olmuş ve bu nikeli pillerde kullanılabilmeye uygun bir metal haline getirecek tesisin kurulması konusunda yatırımlara başlanmıştır. Ayrıca iki firma gelişmiş pil teknolojileri için 2023 yılına kadar pil fabrikası kurma konusunda da anlaşmışlardır<sup>6</sup>.

### **3.3.4.3. Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Sağlamak**

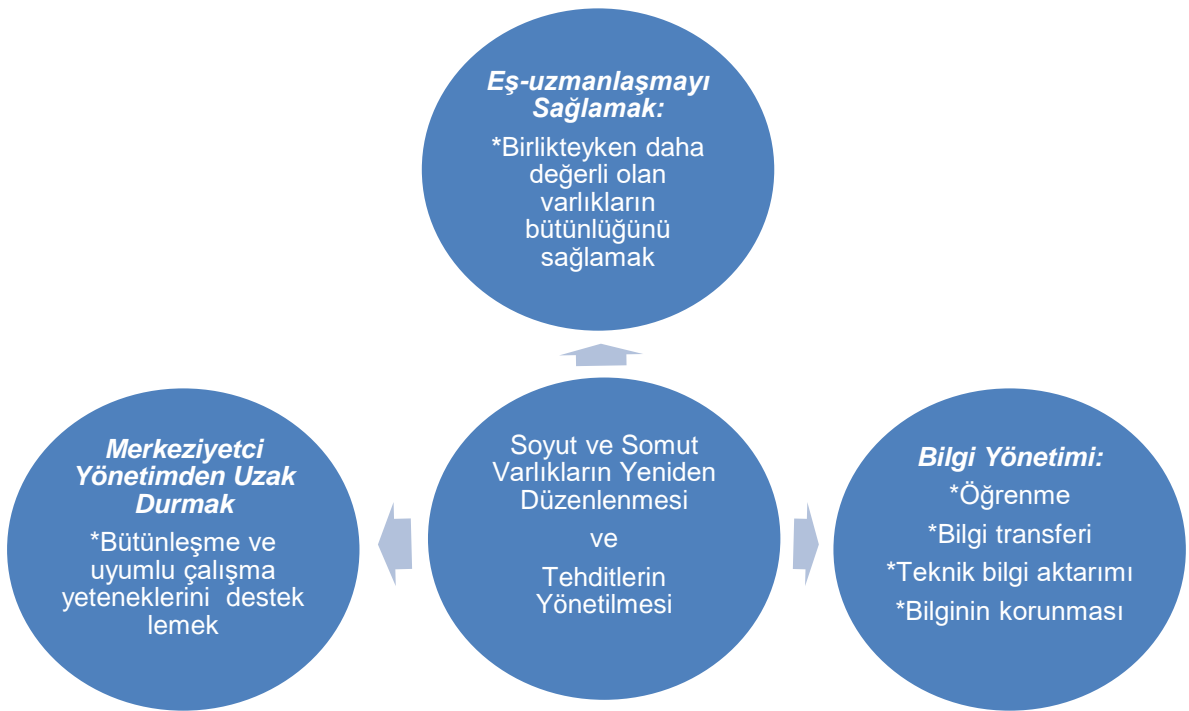
Pek çok yazar rekabet avantajının temelini, değişen çevre ve yeni teknolojik gelişmeler hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiler ışığında varlıkları düzenleyip bütünleştirmektir olduğu konusunda hemfikirdir. Teknik bilginin ve bilgi birikimin

---

<sup>5</sup> <https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities/>

<sup>6</sup> <https://www.reuters.com/article/us-turkey-zorlu/turkeys-zorlu-holding-signs-4-5-billion-battery-deal-with-chinas-gsr-capital-idUSKCN1G90Q7>

gerek işletmenin içindeki katmanlar arasında, gerekse de işletme ile dışarıları arasında (başka işletmeler, üniversiteler, bağımsız AR-GE laboratuvarları vs.) taşınabilmesi elzemdir. Her ne kadar soyut varlıkların transferi kolay olmasa da işletmelerin teknik bilgilerinin, ticari sırlarının veya patent bilgilerinin yanlış yerlere transferi konusunda da dikkatli olunmaları gerekmektedir (Pemsel and Müller 2012). Kaynakların yeniden düzenlenmesi ve tehditlerin yönetilmesi için gereken alt-yetenekler Şekil 10'da verilmektedir.



**Şekil 10: Kaynakların Yeniden Düzenlenmesi ve Tehditlerin Yönetilmesi İçin Gerekli Alt-Yetenekler**

### **3.4. Dinamik Yetenekler ve İşletme Performansı İlişkisi**

Bu başlıkta yer alan “dinamik yetenekler” ve de “işletme performansı” kavramlarının her ikisi için de maalesef matematiksel bir yaklaşım mümkün değildir. Klasik yaklaşımlarda bir işletmenin performansını değerlendirmek için; işletmelerin

bilançoları, gelir tabloları, nakit akış tabloları gibi veriler değerlendirilir, maliyet ve kar oranları çıkarılır, işletmelerin varlıklarının değerlendirmesi yapıldı. Lakin günümüzde, müşteri portföyündeki değişimler, entelektüel sermaye birikimleri, patentler, marka değerleri, insan kaynakları, işletmelerin yetenekleri, bilgi birikimleri gibi rakamsal olarak ölçülmesi zor olan değerler nedeniyle geçmiş dönem satışları, maliyetlerdeki azalış, karlılıktaki artış gibi rakamsal verilere bakıp performans değerlendirmesi yapmak geçerliliğini yitirmiştir. İki bin oniki yılında Facebook halka arz edildiğinde 2011 yılında net karlılığı 1 milyar USD olarak açıklamış 8 yaşında bir işletmeydi. Fakat halka arz fiyatı ile Visa ve General Motors' un ardından Amerikan tarihindeki en yüksek üçüncü halka arz oldu ve piyasa değeri Disney Entertainments'ı ve internet mağazacılık devi "Amazon.com"u bile geçmiştir. O yıllarda bunu internet balonu olarak tanımlayan yatırımcılar olsa da, aradan geçen 7 senede piyasa değeri yaklaşık 5 katına, yıllık karlılığı ise yaklaşık 16 katına çıkmıştır. Bu yüzden işletmelerin performansını belirlerken daha esnek, farklı bakış açılarını da kapsayan farklı göstergeler üzerinden değerlendiren bir model oluşturulmalıdır.

Öte yandan dinamik yeteneklerin tanımında dahi bir fikir birliğinin olmaması, dinamik yeteneklerin işleyişinin sayısal olarak ortaya konulamaz olması, bu yeteneklerin neden sonuç ilişkileri içinde tanımlanamayan yapıları, deneysellik ve gözlemlenebilirlik yapılarının olmaması dinamik yetenekler konusunda araştırmacıların deneysel çalışmalar yapmalarının önündeki en büyük engeller olmuştur. Dinamik yetenekler konusunda çalışan araştırmacıların büyük bir çoğunluğu, dinamik yeteneklerin işletmelerin geçmişte yaşadığı başarı ve başarısızlıklar tarafından şekillendirildiği, bunların işletmeleri geleceğe taşıırken bir şekilde rekabet avantajı oluşturulmasına yardım ettiğini belirtir. Yazarlar en önemli mekanizmasının ise gelişen pazar koşullarına uyum sağlama mekanizması olduğu konusunda hemfikir olmuşlar ve dinamik yetenekler kavramı ile işletmelerin performansları arasında doğrusal bir orantı olduğunu fark etmişlerse de bu mekanizmanın nasıl çalıştığını net olarak ortaya koyamamışlardır. Protogerou (2008 s:620) işletme performansı ile dinamik yetenekler kavramının arasındaki ilişkinin açık olmadığını bu yüzden de bu konuda araştırmaların sınırlı sayıda olduğunu belirtir.

Dinamik yeteneklerin işletme performansını etkileme mekanizmaları konusunda iki ana görüş hakimdir. Bunların ilki Teece (1997), Makadok (2001), Zollo ve

Winter''ın (2002) savunduğu görüş olan dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerinde direk etkili olmasıdır. Diğer görüş ise Eisenhardt ve Martin (2000), Zott (2003), Zahra (2006), Baretto (2010)'nun savunduğu görüştür. Bu yazarlara göre dinamik yeteneklerin işletme performansını üzerindeki etkisinin yeniden düzenlenen kaynakların verimliliğine ve yöneticilerin dinamik yetenekleri ne kadar verimli kullanacağına paralel olarak, operasyonel yetenekleri etkilemek suretiyle performansına (sürdürülebilir rekabet avantajına) etkilerinin dolaylı olacağını söyleyen görüştür.

Teece (2007 s:1346) dinamik yeteneklerin örgütsel ve yönetsel yetkinlikleri ortaya çıkardığını, bunların da rekabete açık ve değişken pazarlara hitap eden işletmelerde rekabet avantajı sağladığını sonuç olarak da dinamik yeteneklerin performansa etkisinin direk olduğunu söyler. Teece yine aynı çalışmasında ayrıca net bir şekilde işletmelerin başarılı olmak için dinamik yetenekleri kullanması gerektiğini aksi halde başarıya ulaşamayacağını belirtir. Makadok (2001 s:393) dinamik yetenekler ile işletme karlılığı arasındaki bağlantıyı direk olarak tanımlar. Zollo ve Winter (2002 s:8) dinamik yeteneklere sahip olmayan bir işletmenin değişen şartlara uyum sağlayamayacağı için rekabet üstünlüğü ve doğal olarak varlığını da sürdüremeyeceğini söyler. Rindova ve Taylor (2002) dinamik yönetim yeteneklerini değişen çevre koşulları altında değişen rekabet avantajını sürdürebilmek amacıyla ortaya çıkan fırsatları görüp yakalayabilmek için elzem olduğunu söyler, bu konuda da insan kaynağının önemini vurgular. Daniel ve Wilson (2003) e-ticaret de yaşanan dönüşümünü incelediği çalışmasında dinamik yeteneklerin e-dönüşüm için şart olduğunu, aksi halde hem e-ticaretin gerektirdiği gereksinimlerin hissedilemeyeceği, hem de var olan iş rutinleri ile e-ticaretin getirdiği gereksinimleri karşılayacak tepkilerin eşgüdüm içerisinde çalışmasının sağlanamayacağını söyler. Drevich ve Kriauciunas (2011 s:258) ilk olarak dinamik yeteneklerin yeni ürün, servis ve süreçler ile fırsatlara tepki vererek, ikinci olarak da faaliyetlerindeki hız, etkinlik ve verimliliği artırarak karlılığını arttırdığını bu yüzden dinamik yetenekler ile işletme performansının direk ilişki içerisinde olduğunu belirtir. Griffith ve Harvey (2001 s:597) hiper-rekabet dünyasında dinamik yeteneklerin taklit edilmesi zor kaynak bütünleşmeleri yarattığı için doğrudan rekabet avantajı sağladığını söyler.

Eisenhardt ve Martin (2000 s:1109) her ne kadar yeteneklerin kopyalanamaz, transfer edilemez, ikame edilemez olsa da, aynı sektördeki işletmelerin birbirlerine yakın noktalarda olduğunu, dinamik yeteneklerin eş sonluluk özellikleri gereği eninde sonunda aynı son noktaya ulaşacaklarını belirtir. Bu yarışta ilk ulaşanın rekabet avantajı elde edeceğini ama eninde sonunda diğer işletmelerin de hedeflerine yaklaşmasıyla ilk varan işletmenin rekabet üstünlük avantajını kaybedeceğini söyler. Zott (2003 s:6) dinamik yeteneklerin işletmelerin kaynaklarını, varlıklarını, yeteneklerini, günlük süreçlerini şekillendirdiğini, böylelikle işletmelerin pazar konumunu ve ürününü değiştirmek suretiyle işletmenin performansını etkilediği belirtir. Zahra vd. (2006 s:943) dinamik yeteneklerin asli yetenekleri geliştirmek suretiyle işletmenin performansını etkilediğini söyler. Zahra (2006 s:933) dinamik yetenekler geliştirmenin, dinamik yeteneklerin yanlış hedeflere yöneltilmesi halinde faydadan ziyade zarar getireceğini, bu hedef belirlemenin de doğruluğunun elde olan bilgilerle doğru orantılı olduğunu söyler. Yani Zahra'ya göre dinamik yeteneklerin işletme performansı ile ilişkisini; asli yeteneklerinin (işletmenin neyi yapabildiği) ve bilgi birikiminin (işletmenin neyi bildiğinin) bir fonksiyonu olarak rekabet avantajını etkilediğini, bu yüzden de dolaylı olarak etkileşim içerisinde olduklarını belirtmektedir.

## 4. YENİLİK KAVRAMI

Günümüzün rekabetçi dünyasında yenilik kavramı, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için en az maliyet kavramı kadar elzem bir hale gelmiştir. Her ne kadar yenilik kavramının ekonomik faaliyetlerin somut tarafında yer aldığı düşünülse de, yani fikirlerin ticari bir meta haline getirilmesi, işletmenin rakiplerinden farklı, artı değer yaratan, ürün ve ya hizmetleri geliştirerek karlılığını arttırma yolu olarak düşünülse de günümüz dünyasında bu yaklaşım eksik kalmaktadır. Yenilik kavramı ürün veya üretim süreçlerinin çok daha ötesinde pazarlama, yönetim, tedarik, dağıtım kanallarında da kendine yer bulmakta ve önemi her geçen gün daha da fazla anlaşılmaktadır. Dünya pazarlarının her geçen gün daha fazla küresel rekabete açık hale gelmesi ile işletmelerin yenilik süreçlerine ve yönetimine olan ilgilerini artmakta, yenilik kavramından stratejik bir araç olarak faydalanılmaktadır (Örücü vd. 2011).

Bilimsel anlamda yenilik kavramının ilk tanımlamaları Schumpeter tarafından yirminci yüzyılın başlarında yapılmış olsa da, ilk gerçek incelemeler yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra Muse ve Kegerreis tarafından yeni ürün geliştirme olarak yapılmış ve ARGE konusunun bir bileşeni olarak tanımlanmıştır.

### 4.1. Yenilik Tanımı

Foxall ve Szmigin (1988) yenilik kavramını ürün veya hizmeti geliştirmek, yenileştirmek veya baştan tasarlamak, bu ürün veya hizmeti ticarileştirmek, farklı üretim yöntemleri geliştirmek için gerekli olan tüm süreçler olarak tanımlar. Bu tanımda yenilik kavramının bir süreç olarak tanımlanması gerektiği ve süreklilik ve sürdürülebilirliğin yeniliğin önemli bir bileşeni olduğunu belirtir. Yani yazarlar yenilik kavramını durağan değil dinamik bir kavram olarak tanımlar. Aynı zamanda yazarlar 1985 de Coca-cola formülünün değiştirilmesi esnasında müşteri direncinden yola çıkarak yeniliklerin her zaman kabul edilebilir ve uygulanabilir olmamasına vurgu yaparlar. Garcia ve Calantone (2002) yeniliği yeni fikirler aracılığıyla, hâlihazırda var olan bilgileri, bugün kullanıldığından farklı bir şekilde kullanarak ticari avantaja çevrilmesi olarak tanımlar. Yazarlar bu tanımda da yenilik kavramının bilgiler üzerinde değil de fikirler üzerinden

ilerleme kaydettiğini ve yenilik kavramı için motive edici unsurun rekabet avantajı elde etmek olduğunun altını çizerler. Oslo klavuzunda (2005) ise yenik kavramı yeni bir ürün, süreç veya pazarlama yönteminin yada işletme içindeki rutinlerde veya işletmeler arası ilişkilerde iyileştirilmiş ya da yenileştirilmiş bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tarif edilir. Lawson ve Samson (2001 s:384) yeniliği bir yetenek olarak tanımlar ve devinim halinde bir süreç olduğunun altını çizer. Elçi (2006) yeniliği, ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yenililikler olarak tanımlar. Elçi yeniliğin toplumsal fayda boyutunun da olması gerektiğini tanımına eklemiştir. Markides ve Anderson (2007) ise müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ekonomik değer yaratarak fikirlerin pazara sürülmesi olarak tarif eder. Bu tanımda vurgulanan nokta yenilik sürecinin esas hedefinin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak olmasıdır.

Ateş (2007) ise yenilik için iki farklı ön koşuldaki bahseder. Bunların ilki henüz karşılanmamış bir müşteri ihtiyacının hissedilmesi, diğeri ise kullanılacak kaynaklardan daha fazla değer yaratan bir kaynak veya kaynaklar bileşenine sahip olmaktır. Dinamik yetenekler kavramı açısından bakılırsa ilk özellik piyasa fırsatlarının sezilmesi ikinci özellik ise yeniden düzenleme yeteneğine denk düştüğü görülmektedir. Börü (2012) ise yeniliği buluştan ayırarak zaten hali hazırda var olan ürün, hizmet, fikir veya sürecin iyileştirilerek tekrar kullanılabilir olması anlamına geldiğini ifade eder.

## 4.2. Yenilik Çeşitleri

Schumpeter (1994) ürün, pazar ve süreç yeniliği olarak üç boyutta ele alırken Wang ve Ahmed (2004 s:2) ürün yeniliği, pazar yeniliği ve süreç yeniliğine ek olarak davranışsal yenilik ve stratejik yenilik boyutlarını da ekleyip toplam beş alt boyut tanımlamaktadır. Bunların ilki hâlihazırda var olan özelliklerine göre bir ürün veya hizmetin kayda değer bir şekilde iyileştirmeye tabi tutularak tekrar pazar sürülmesi olarak tanımlanan ürün yeniliğidir. İkinci yenilik türü işletmenin tüm farklı katmanlarında yer alan rutinlerin farklılaşmasını sağlayan süreç yeniliğidir. Üçüncü tür yenilik ise pazarlama faaliyetlerindeki değişimleri ifade eden pazar ve pazarlama yeniliğidir. İşletmenin insan varlığını oluşturan kişilerin yenilikleri elde etme süreçleri içerisinde

kendilerinde geçirdikleri davranışsal değişimler davranışsal yenilik olarak tanımlanırken beşinci ve son yenilik türü ise rekabetçi yeni stratejilerin geliştirilmesi olan strateji yeniliğidir. Yenilikçilik yeteneğinin boyutları hakkında pek çok çalışma mevcuttur.

Kusiak (2009 s:442) her işletmenin kendi yenilenme sürecini oluşturması gerektiğini, bütüncül bir tanımlama yapılamayacağını söyler. Ayrıca Hansen ve Birkinshaw'ın tanımını kullanarak yeniliği "işletme içinden ve dışından edinilen fikirlerin toplandıktan sonra, işletme unsurları içerisinde değerlendirilmesi ve son olarak da sisteme dahil edilmesi" olarak tarif eder. Gatignou vd. (2002 s: 1107-1109) ürün veya hizmetleri, alt sistemlerin hiyerarşisi ve bağlayıcı ara elemanlarının bir bütünü olarak tanımlar. Her ürün için, sistemin içinde diğerlerinden sıyrılan, hepsinden daha önemli olan bazı alt sistemlerin olduğunu ve bu çekirdek alt sistemlerin esas stratejik değeri yarattığını, çekirdek alt sistemlerde olan değişimlerin ürün/hizmet üzerinde ciddi değişimlere sebep olurken bağlantı elemanlarındaki değişikliklerin minimum düzey değişikliklere sebep olduğunu belirtir. Yazarlar değişikliklerin gerçekleştiği konuma göre; çekirdek alt sistemlerde olan değişimleri yaratımsal değişiklikler olarak tanımlarken, bağlantı ekipmanlarında gerçekleşen değişimleri yapısal değişiklikler olarak tanımlar. Yaratımsal değişikliklerin de genellikle teknoloji kırılmalarından beslendiğini belirtirler. Subramaniam ve Youndt (2005) yeniliğin derecesi, etki ve özelliklerine göre artımsal ve radikal yenilik ayrımının en eski fikir birliği olan ayrım olduğunu belirterek, artımsal yeniliği var olan ürün/hizmet/teknolojinin geliştirilmesi veya yeni ürün/hizmet/teknolojinin sunduğu potansiyelinin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Radikal yeniliği ise var olan ürün/hizmet/teknolojide önemli ölçüde dönüşüme neden olan yenilikler olarak tanımlar. Bu değişimleri gerçekleştiren yeteneklerden artımsal yenilik yeteneğini var olan bilgiyi pekiştiren geliştiren bir yetenek olarak tanımlarken, radikal değişim yeteneğini ise var olan bilgiyi dönüştüren bir yetenek olarak tanımlar.

Pil ve Cohen. (2006 s:999) her ne kadar patent yasaları fikri mülkiyet hakları ile yeniliklerin koruma altında tutulmaya çalışılsa da, bir yeniliğin veya geliştirilmiş bir ürünün taklit edilmesinin önüne geçilemeyeceğini sadece sürecin uzatılabileceğini belirtir. Günümüzde tersine mühendislik kavramı teknoloji yaratamayan ama teknolojiyi takip etmek isteyen işletmeler tarafından gözde bir yetenek haline gelmiştir. Lakin

ürünler geliştikçe ve karmaşıklaştıkça, ürünlerin içindeki alt sistemler ve bileşenlerle olan etkileşimlerin anlaşılması ve taklit edilmesi zorlaşmaktadır. Her ne kadar imitatif yenilik yeteneği ile ortaya çıkan ürün işletme için yeni bir ürün olsa da, pazar için yeni bir ürün değildir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı da sağlamamaktadır. Lakin imitatif yenilik yeteneğinde önemli olan hedef ürünün aynısının tasarlanması değil bu teknolojiye veya fikirden yararlanıp farklılaşmış bir ürüne ulaşmak olmalıdır. Garcia ve Calantone (2002 s:123) imitatif yenilik yeteneğinin etkilerinin azımsanmaması gerektiğini belirterek, şayet orijinal yeniliğin sahibi işletme hızlı davranmazsa ve yeniliğe devam etmezse imitatif yeniliği yapan işletmenin ürünle ilgi avantaj elde edebileceğini hatta teknolojik altyapısına, pazar payına bağlı olarak pazarı ve rekabeti şekillendirme olasılığının artacağını da belirtir.

Chatman ve Cha (2003) firma yenilikçiliğini, yeni ürün veya hizmet tasarlamak amacıyla insan varlıklarını motive eden ve problemleri aşmak amacıyla farklı yaklaşımlara yönlendiren bir iklim sağlamak olarak tarif eder. Garcia ve Calantone (2002) firma yenilikçiliğini, firma yeniliğinin bir sonucu olarak tanımlasa da, farklı yazarlar da yenilikçilik ve yenilik değişkenlerinin “yenilik değeri yüksek bir hizmet veya ürünün yenilikçilik kapasitesi yüksek bir işletmeye dâhil edilemeyebileceği” sebebiyle bu iki kavramın farklı olduklarını belirtmişlerdir. Her iki kavram da işletmenin farklılaşması amacıyla fikir, yöntem veya süreçlerin arayışı içinde olmayı ihtiva etmektedir.

### **4.3. Firma Yeniliği Tanımı**

Durna (2002) yenilik yönetimi kitabında örgüt bakış açısından işletmeler için dokuz farklı yenilik türü tanımlamaktadır. Bunlardan ilki genellikle teknolojik atılımlar sayesinde ortaya çıkan, kalıplaşmış düşünme şekillerini yıkan, yeni pazarların doğmasına sebep olan sektör oluşturan yeniliklerdir. İkinci yenilik türü; var olan bir teknolojinin veya ürünün performansının artmasını sağlayan performans geliştiren yeniliklerdir. Üçüncü olarak var olan kaynakların ve teknolojilerin birleştirilmesi ile ürünün değişimine sebep olan teknolojik re-organizasyon yenilikleridir. Dördüncü yenilik çeşidi üründe veya ürünü meydana getiren teknolojilerde bir değişiklik

olmamasına rağmen olası kullanıcılarda ürünü algısını değiştiren marka yeniliğidir. Beşinci yenilik çeşidi üretim süreci yeniliğidir ki bu da ürünü ortaya konulması esnasında kullanılan teknolojinin değişmesini ifade etmektedir. Eğer üründe yapısal bir değişiklik meydana gelirse buna tasarım yeniliği adı verilmektedir. Eğer mevcut ürünün parçalarında bir değişiklik olmadan ürün tekrar yapılandırılırsa yeniden formüle edilme yeniliği adı verilir. Yedinci ve sekizinci yenilik çeşidi üründe değil ürünün sunulma hizmetinde gerçekleşirse hizmet yeniliği ve ürünün sunum şeklinde bir değişiklik olana paketleme yeniliğidir. Dokuzuncu yenilik çeşidi ise örgüt yapısının ve yönetim şeklinin değişmesi ile ortaya çıkan organizasyonel yeniliktir. Organizasyonel yeniliğin işletme maliyelerini düşürerek verimliliği arttırdığını ve işletme performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Korkmaz vd. 2009).

#### **4.4. Firma Yeniliği ve İşletme Performansı İlişkisi**

İşletmeler için yenilik yeteneğinin etkin olması; rekabet avantajını ele geçirmek, üretim, pazarlama, yönetim gibi süreçleri daha etkin kullanabilmek, pazarda daha rekabetçi olabilmek veya marka algısını yükseltmek için önemlidir. Temelde bir yetenek olarak tanımlanan yeniliğin tanımında bir uzlaşımın olmaması, ölçüm şekli ve yöntemleri konusunda da uzlaşım olmamasına neden olmaktadır. Tohidi ve Jabbari (2012) yenilik yeteneğini yenileştirilmiş veya geliştirilmiş ürünler/hizmetler, süreçler, pazarlama yaklaşımları ve teknolojik ilerlemeleri baz alan bir ölçek ile ölçerken, Machikita ve Ueki (2015) ise üretim hatlarından bilgi edinmeye çalışan bir ölçek kullanmıştır.

Löf & Heshmati (2006) da yaptıkları alan çalışmasında yenilikçiliğin verimliliği arttırmak suretiyle finansal performansa dolaylı bir etkisi olduğunu gözlemlemişlerdir. Bigliardi (2013) ise KOBİ'ler üzerinde yaptığı çalışmada, yenilikçilik ile finansal performans arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Karakılıç (2009) yenilik yeteneği yüksek işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek suretiyle işletme performansını etkilediğini belirtir. Eren vd. (2005) işletmelerin yenilik performansı aracılığı ile üretim esnekliği ve kalite performansını arttırdığını, aynı zamanda pazarlama yeteneğinin gelişmesine katkı yaparak işletme performansına olumlu yönde etkilediğini belirtir. Prajogo (2006) da yenilikçilik yeteneğinin firma performansına

etkilerini imalat ve hizmet sektörlerinde ayrı ayrı inceleyen çalışmasında hizmet sektörüne nazaran imalat sektöründe yenilikçiliğin performansa etkilerinin daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ağca ve Karademir (2008) yenilikçiliğin işletmelerin karlılığı ve verimliliğini arttırmak suretiyle işletme performansına katkı yaptığını belirtmektedir. Zehir ve Özşahin (2006) da imalat sektöründe ilk beş yüz işletme üzerinde yaptığı araştırmada yoğun rekabet ortamında yenilikçiliğin müşteri ihtiyaçlarına cevap vererek performansı dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Çiçek ve Onat (2012) IMKB de yer alan bilişim sektöründe hizmet veren işletmelerde yaptıkları alan çalışmasında AR-GE yatırımları ile işletme performansı arasında doğru orantılı bir ilişki ortaya koymuşlardır. Öncü vd. (2015)' de KOBİ'ler üzerinde yaptığı çalışmada yeniliğin müşteri performansına ve finansal performansa olumlu katkı yaptığını gözlemlemiştir

#### **4.5. Dinamik Yetenekler ve Firma Yeniliği İlişkisi**

Yenilik kelimesinin karşılığı olan “innovation” kelimesi Avustralya Endüstri Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı tarafından “yeni fikirler ortaya koymak, dinamik ürünler tanımlamak veya var olan süreç ve ürünleri geliştirmek yoluyla, pazar şartlarına uyum sağlayarak büyümeyle sonuçlanan denklemde bir katalizör” olarak tarif edilir<sup>7</sup>.” Günümüzde bilginin kolaylıkla ulaşılabilir olduğu, iletişimin önünde hiçbir engelin kalmadığı, teknolojinin baş döndürücü hızla ilerlediği pazar şartlarında, ürün veya hizmet tedarikçilerinin hızlı moda (fast fashion) yaklaşımını tam anlamıyla kavrayıp müşterilerinin taleplerini (kullanıcılar bile bu ihtiyacının farkına varmadan) bu yönden değerlendirmeleri belki de tek sürdürülebilir rekabet avantajı haline gelmiştir. Yenilikler de endüstrilerin geleceğini belirleyen ana unsurlar haline gelmiştir. Örneğin 20 sene kadar kısa süre önce kablosuz iletişim sistemleri çok yüksek maliyetli olarak değerlendirilirken, günümüzün teknolojileri kablolu iletişim endüstrisini bitme noktasına getirmiştir. Endüstri 5.0 ile de insansız teknolojilerin bugün var olan pek çok endüstriyi yeni baştan tasarlayacağını öngörmek zor değildir. Yenilik yeteneği gelişmiş işletmeler müşterilerine, daha hızlı, daha sıklıkla, daha uygun maliyetlerle yenilikler sunar ve

---

<sup>7</sup> <https://www.business.gov.au/change-and-growth/innovation>

marka değerini arttırıp müşterileri için katma değer yaratırlar. Bu da elbette ki rakipleri karşısında rekabet avantajı yaratır. Yenilik gereksiniminin temel olarak 3 ana nedeni vardır. Bunların ilki işletmelere varlığını sürdürmesi, ikincisi işletmenin pazarda lider konumuna gelmesi, üçüncüsü ise karlılığın arttırılmasıdır.

Ngo vd. (2009 s:48) yeniliği örgütsel bilgi, yetenek ve kaynakların birleşerek ürün /hizmet veya yönetim/pazar/pazarlama gibi sahalarda değişim yaratan bütünsel bir süreç olarak tanımlar. Jantunen vd. (2012 s:141) teknolojik açılımlar veya müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlerin var olan ürünlere gereksinimi azalttığını ve yeni ürün olasılıklarına yer açtığını, bunun için de işletmenin bilgi ve yeteneklerinin kullanılması gerektiğini söyler. Lawson ve Samson (2001 s:384) yenilik yeteneğinin bilgi ve fikirlerin yeni ürün, süreç ve sisteme dönüştüren yetenek olduğunu söyler. Ayrıca başarılı bir süreç yönetimi için, ana akım yönetim yetenekleri ile yeni akım yaratıcılığının birleştirilmesi gerekliliğini vurgular.

Dobni (2008) yenilik arayışının amacını; artı değer yaratmak amacı ile değişen çevre koşullarına paralel oluşan ortaya çıkan yeni fırsatları değerlendirmek veya tehditlerden kaçınmak çabası olarak belirtir. Bu tanım dinamik yeteneklerin bileşenleri ile yenilikçiliğın temellerinin paralel hedefler doğrultusunda işlediğini göstermektedir. Baregheh vd. (2012) dinamik yeteneklerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak amacı ile yenilikçilik mekanizmasını kullandığını belirtir. Li vd. (2008) yeniliğın rekabetçi değişkenlere karşılık verilmesi, yeni ürün hizmet veya teknoloji geliştirilmesi, yeni iş modelleri ve pazarları yaratabilmesi gibi çıktılarının olduğunun bunlar için de dinamik yeteneklerin varlığına gereksinim duyulduğunu belirtir. Giniuniene (2015) dinamik yeteneklerin gerek direk olarak gerekse de örgütsel öğrenme aracılığıyla yenilikçiliği tetiklediğini bunun da sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak suretiyle işletme performansını etkilediğini belirtir. Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yeteneklerin ve yenilikçiliğının en önemli besin kaynağının öğrenme ve bilgi olduğunu belirtir. Ayrıca işletme içindeki ve dışındaki yeni fırsatları fark edip yakalamak için devamlı araştırma, tarama ve keşfetme uğraşı içinde olmak gerekmektedir ki, bu uğraşlar hem dinamik yetenekler hem de yenilikçilik yeteneğinin ön koşuludur (Breznik and Hisrich 2014). Teece (1997) dinamik yetenekleri yeni değişkenler yaratmak için içsel bileşenlerin değişimi olarak tarif etmektedir. Kaynakların yapılanmasındaki bir değişim

ise içsel ve dışsal etkilere tepki vermek veya çevresel koşulları değiştirmek için bir eylemdir ki bu da hem yenilikçiliğin doğasında hem de dinamik yeteneklerin harekete geçme mekanizmasında da yer almaktadır.

# 5. KOBİ'LERDE DİNAMİK YETENEKLERİN FİRMA YENİLİĞİ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

## 5.1. Araştırmanın Amacı

Resmi Gazetede KOBİ ( Küçük ve Orta Ölçekli İşletme ) tanımı “İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ve ya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve aynı yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler” olarak yapılmıştır. TÜİK ise KOBİ'leri; çalışan sayısı 1 ile 9 arasında olan mikro işletmeler, çalışan sayısı 10 ile 49 arasında olan küçük işletmeler ve çalışan sayısı 50-250 arasında olan orta ölçekli işletmeler olarak tanımlar. Tanımı ne olursa olsun KOBİ'ler ülke ekonomilerinin can damarlarıdır. TÜİK' in 2016 raporuna göre ülkemizde KOBİ'ler ticari girişimlerin %99,8'ini oluştururken, istihdamın %73,5'ini, maaş ve ücretlerin %54,1'ini, ticaret hacminin %62'sini ihracatın ise %55.1'ini gerçekleştirmektedir.

Bu araştırmanın amacı dinamik yeteneklerin KOBİ'lerin performansı ve yeniliği arasındaki etki ve ilişkileri incelemek ülke KOBİ'lerine rekabet avantajı elde edebilmek için yol göstermektir. Çalışmada veriler Korelasyon Analizi, Faktör Analizi ve Regresyon Analizleri uygulanarak araştırılmıştır.

## 5.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma firma düzeyinde bir anket unsuru taşımakta olduğundan anket aracılığı ile ulaşılan firma sayısı anketin geçerliliğini doğrudan etkilemektedir. Örneklem derinliği 184 firma ile sınırlı kalmıştır. Tüm keşifsel ve doğrulayıcı çalışmalar için örneklem sayısının artması, daha doğru bulgular elde etmek bakımından önem taşımaktadır.

İkinci olarak ilgili çalışma nitel bazda yapılmıştır. Elbette ki nitel bazda çalışmalar matematiksel olarak daha objektif olarak değerlendirilebilse de nicel bazda yapılan araştırmaların da katkıları yadsınamaz. Bu çalışmanın da derinlik kazanabilmesi için nitel ve nicel boyutların birlikte kurgulanması gerekmektedir. Özellikle stratejik yönetim alanında katkıların artması için işletmelerin üst yönetim kademesi ve işletme sahipleri ile de karar alma ve işletme yeteneklerini şekillendirmedeki rollerinin ve izledikleri örtülü mekanizmaların ortaya konması açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışmaların zaman zaman tekrarlanarak, değişen pazar şartlarının işletme sahiplerinin ve yöneticilerin ilgili mekanizmalarının ve düşüncelerinin ne yönde şekillendirdiği takip edilmelidir. Örneğin bu araştırma piyasaların ciddi anlamda spekülatif olarak hareketli olduğu, pek çok işletmenin kur baskısı altında ezildiği, enflasyonun yüksek ekonominin yavaş olduğu, faiz oranlarının artıp finansmana ulaşmanın zorlaştığı, işçilik/enerji/hammadde gibi girdi maliyetlerinin yükselip karlılık ve ciroların düştüğü bir dönemde yapılmış, bu yüzden de işletmelerin temel yaşamsal fonksiyonlarını sağlıklı yürütme güdüsü uzun vadeli stratejik önceliklerin (işletme yeniliğine yapılan yatırımlar gibi) önüne geçmiş olduğu düşünülmektedir.

Üçüncü olarak; ilgili çalışma sadece işletmelerin sahipleri ve ya yöneticileri ile yapılmış olup bu da bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Modellemede işletme içindeki farklı katmanlardan, merkeziyetçi yönetimde uzak durmaktan, yetkinin tabana yayılmasından bahsedilirken, bu kişilerin yani stratejik öneme sahip farklı düzeydeki sorumluluk sahiplerinin ankete dahil edilememeleri de araştırmada yaşanan kısıtlardan biridir.

Ayrıca dinamizminin yüksek olması nedeniyle araştırma evreni açık hava reklam sektörü olarak seçilmişse de bu tercih elbetteki sektörel bir kısıt yaratmaktadır. Bulguların genellenebilirliğinin arttırılabilmesi ve ilgili yazına daha geniş bir katkı sağlanabilmesi için çalışmanın bir benzerinin daha geniş çapta bir örneklemede uygulanması gerekmektedir. Buna ek olarak her ne kadar anket fomları coğrafi bir kısıt olmadan elektronik posta yolu ile gönderilmişse de, anketle ilgili dönüşler daha yoğun olarak Marmara bölgesi ile sınırlı kalmıştır. Bu da çalışma ile ilgili doğal bir coğrafi kısıt oluşturmaktadır.

### 5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada bilgi toplanmak üzere anket yöntemi seçilmiştir. Araştırmada test edilmek istenen sonuçlardan işletme yeniliğini ölçen sorular oluşturulurken, Subramaniam vd. (2005)'nin çalışmaları temel alınmıştır. İşletme performansı ölçmek için kullanılan soruları ise Wong ve Merrilees (2008), çalışmaları temel alınarak şekillendirilmiştir. Dinamik yeteneklerin tanımlanmasında alt boyutlar olan sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneğini araştırmak için kullanılan sorular Teece (2007)'in çalışmasından esinlenerek, Nguyen (2010), Zahra vd. (2011), Gold vd. (2001), Treur (2008) ve Darroch (2003)'nin çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

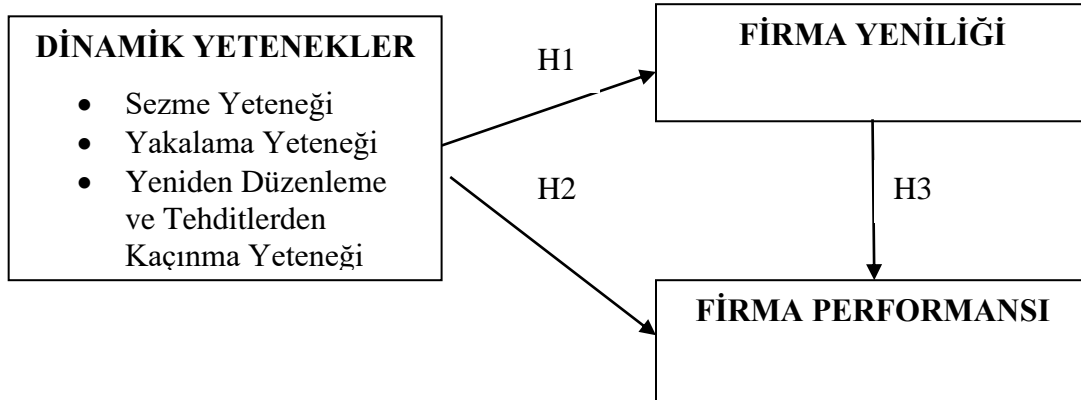
Anket tasarımı iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anket yapılan firmanın sektördeki yerini belirlemeye yarayan ve KOBİ tanımına girip girmediğini kontrol eden sorular ve anketi dolduran kişilerin demografik yapılarına dair sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise 15 adet soru bulunmaktadır. Bu sorulardan 8 adet soru sezme yeteneğini, 4 soru yakalama yeteneğini, 3 soru yeniden düzenleme yeteneğini, 4 soru işletme performansını, 3 soru da işletme yeniliğini ölçmek için tasarlanmıştır. Sorular liekert ölçeğine göre 5'li düzeyli ve kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. Ölçek şıkları şu şekilde verilmiştir: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum.

Bu çalışmada örneklem kümesi olarak açık hava reklam sektörü seçilmiştir. Bu seçimin temel nedeni bu sektörde yapılan tüm işlerin müşteri bazında olması, yapılan bir işin veya kullanılan bir fikrin farklı bir reklam verene tahsisinin veya tekrar kullanımının mümkün olmaması (örneğin her ne kadar farklı işletmeler aynı ürünü veya hizmeti satsa da, birbirlerinin aynı tabelaları, logoyu veya sloganı istemez), her bir fikrin kullanılır kullanılmaz eskimesi (örneğin bir reklam sloganının bir daha kullanılamaması) ve yenisinin gerekliliği gibi sebeplerle sektörün dinamik bir sektör olması ve her gün farklılaşmasıdır. Anket çalışmalarında en önemli sorunlardan biri de seçilen örneklerin bütünü yansıtıp yansıtmadığıdır. Bu sorunu aşmak için reklam sektöründe hizmet veya ürün sağlayan işletmeler üç ana kategoriye bölünmüştür. Bunların ilki reklam sektörü için ana ürünü üreten yerli reklam fabrikaları, ikincisi yerli fabrikalardan ve yurtdışı imalatçılardan mal alan ve bu mallarda temel değişimler yaparak uygulamacılara

ulaştıran reklamcı perakendeci/dağıtıcılar ve üçüncü olarak da bu ürünleri kullanıp tamamen farklı ürünlere dönüştürüp nihai tüketiciye iş üreten reklam uygulamacılarıdır. Örnekleme kümesinin doğru temsiliyeti için bu üç farklı gruptan da çeşitli temsiller seçilmiştir. Belirlenen firmalar ile e-posta ve telefon yolu ile iletişim kurulmuş ve iletilen anketin doldurulması rica edilmiştir. İletişim kurulan 221 işletmenin %83'ü yani 184 adedi ankete katılım göstermiştir.

Dinamik yetenekler ve alt boyutları bağlamında bir KOBİ'nin dinamik yeteneğe sahip olup olmadığını incelemek, eğer varsa geliştirmek için aşağıdaki şablon takip edilecektir. Dinamik yeteneklerin varlığını denetlemek için öncelikle üç alt ana yeteneğin varlığı araştırılacaktır. Bunlar; Fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve fırsatların yakalanması ile birlikte elde edilen rekabet avantajının sürdürülebilmesi için iç ve dış kaynakların tekrar şekillendirilmesi ve olası tehditlerin bertaraf edilmesidir. Öncelikle alt yeteneklerin varlığı ve bunların neticesinde dinamik yeteneklerin ilgili işletme için var olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu aşamadan sonra tespit edilen yeteneklerin KOBİ'lerin yeniliğine ve performansına etkileri denetlenecektir.

Araştırma için yapılan anketlerin sonucunda elde edilen veriler SPSS 19.0 For Windows İstatistik paket programında çözümlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine bağımlı tutularak alt boyutlar belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile incelenmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak özet yorum ve fikirlere ulaşılmıştır. Dinamik yetenekler, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş, regresyon analizleri ile test edilmiştir. şekil 11'de araştırmanın modeli görölmektedir.



**Şekil 11: Araştırma Modeli**

Araştırma modelinde kullanılan hipotezler şu şekilde ifade edilebilir:

**H1:** Dinamik yetenekler ve işletme yeniliği pozitif ilişkilidir

**H1a:** Sezme yeteneği ve işletme yeniliği pozitif ilişkilidir

**H1b:** Yakalama yeteneği ve işletme yeniliği pozitif ilişkilidir

**H1c:** Yeniden Düzenleme ve Tehditlerden Kaçınma Yeteneği ve işletme yeniliği pozitif ilişkilidir.

**H2:** Dinamik yetenekler ve işletme performansı pozitif ilişkilidir

**H2a:** Sezme yeteneği ve işletme performansı pozitif ilişkilidir

**H2b:** Yakalama yeteneği ve işletme performansı pozitif ilişkilidir

**H2c:** Yeniden Düzenleme ve Tehditlerden Kaçınma yeteneği ve işletme performansı pozitif ilişkilidir

**H3:** İşletme yeniliği ve işletme performansı pozitif ilişkilidir

## 5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde anketlerden elde edilen sonuçlar ışığında kuramsal altyapıyı test eden analizler yapılacaktır. Bunlar geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, korelasyon, faktör analizleri, çoklu doğrusal regresyon analizleridir. Fakat öncelikle elde edilen dataya betimleyici istatistik yapılacak ve katılımcılara ait profil çizilecektir.

### 5.4.1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan KOBİ'lere ait demografik özellikler ile ilgili bilgileri Tablo 5'de, anketleri yanıtlayan çalışanlara ait cinsiyeti, yaş, eğitim durumu ve görevi ile ilgili bilgiler Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 5'de görüldüğü gibi, ankete katılan KOBİ'lerin %90,4 küçük ve mikro düzeyde işletmedir. Ayrıca %92 den fazlası üretim sektöründe yer almaktadır.

**Tablo 5: Ankete Katılan KOBİ'ler Hakkında Demografik Bulgular**

	Frekans	Yüzde (%)
<b><u>Ankete Katılan KOBİ'lerin Ölçekleri</u></b>		
Micro Ölçekli KOBİ'ler	55	33,4
Küçük Ölçekli KOBİ'ler	105	57,0
Orta Ölçekli KOBİ'ler	24	9,6
TOPLAM	184	100,0
<b><u>Ankete Katılan KOBİ'lerin Sektörleri</u></b>		
Üretim Sektörü	170	92,4
Hizmet Sektörü	14	7,6
TOPLAM	184	100,0

Tablo 6'da ise anketi yanıtlayan kişilerin demografik yapısı incelendiğinde ise maalesef sadece %5'inin kadın olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak, katılımcıların büyük bir çoğunluğu 30-50 yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların büyük kısmı lisans derecesine sahip oldukalarını belirtmişlerdir.

**Tablo 6: Ankete Katılan Kişiler Hakkında Demografik Bulgular**

	Frekans	Yüzde (%)
<b><u>Katılımcıların Cinsiyeti</u></b>		
Kadın	9	4,9
Erkek	175	95,1
TOPLAM	184	100
<b><u>Katılımcıların Öğretim Durumu</u></b>		
Lise/Meslek Lisesi	24	14,4
Yüksek Okul	42	25,3
Lisans	97	58,3
Yüksek Lisans/Doktora	3	2
TOPLAM	166	100
<b><u>Katılımcıların Yaş Durumu</u></b>		
...- 30	18	12,6
30 – 40	49	34,5
40 – 50	46	32,4
50 - ...	29	20,5
TOPLAM	142	100
<b><u>Katılımcıların Ünvanı</u></b>		
İşyeri Sahibi	110	60,0
Yönetici	72	40,0
TOPLAM	182	100

#### **5.4.2. Faktör Analizi**

Araştırmadan elde edilen bulguların tutarlı ve genelebilir olması için, kavramları ölçmek için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Ölçeklerin geçerliliği faktör analizi yöntemi kullanılarak yapılmaktadır. Faktör analizi, birbiri ile ilişkili pek çok değişkenin bir araya getirilerek az sayıda, kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı ve keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk 2000 s: 472). Verilerin değerlendirilmesi sonucunda da öngörülen kavramların (değişkenlerin) gerçekten var olup olmadığı ortaya konulur. Faktör analizi değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar. Bu çalışmadaki kavramları ölçmek için kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenleri oluşturan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur.

Dinamik yeteneklerin alt yeteneklerinden sezme yeteneği ölçmek için tasarlanan beş ve altı numaralı soruların ait oldukları grubun dışında hareket sergiledikleri

gözlemlenmiştir. Soruların karakterlerine bakıldığı zaman, soruların aktif olarak çalışılmayan bir müşteri kitlesi ve fiziki olarak henüz sahip olunmayan bir ürün üzerinden sezme yeteneğinin ölçülmeye çalışıldığı görülmektedir. Dolayısıyla soruların cevap veren kişiler tarafından tam olarak anlaşılınmamış olduğu düşünülerek anketten çıkarılmasına karar verilmiştir. İlgili iki soru sırası ile anketten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Diğer boyutlar da incelenmiş, faktör yüklerinde bir sıkıntı gözlemlenmemiştir. Dolayısıyla başka soru elemesine gerek görülmemiştir. Modifikasyon sonrası faktör yükleri Tablo 7’de incelenebilir.

**Tablo 7: Faktör Analizi Sonuçları**

	BOYUTLAR				
<b>DİNAMİK YETENEKLERİN ALT BOYUTLARI</b>					
<b>SEZME YETENEĞİ</b>					
Düzenli müşteri ziyaretleri yapılır.			,749		
Müşterilerden gelen geri bildirimler değerlendirilir.			,634		
Müşterilerin geri-bildirimleri kurum içerisinde düzenli olarak aktarılır.			,627		
Fuarlar müşterilerle buluşma platformudur.			,515		
Müşteri tercihlerindeki değişiklikler düzenli olarak takip edilir.			,508		
Olası bir müşteri talep değişikliğine karşı dikkatliyizdir.			,662		
<b>YAKALAMA YETENEĞİ</b>					
İşletme içi karar alınmadan önce öncelikli hedefler tanımlanır.	,788				
Tüm birey ve kurumlardan bilgi akışı dikkate alınır.	,822				
Nihai karar verilmeden önce tüm ilgili kişilerden fikir alınır.	,751				
Başarı ve başarısızlık sebep-sonuç ilişkisi içinde takip edilir.	,786				
<b>YENİDEN DÜZENLEME VE TEHDİTLERDEN KORUNMA YETENEĞİ</b>					
Teknik bilgilerin şirket içinde aktarılması için yazılı ve sözlü mekanizmalar mevcuttur.					,747
Olası bir değişiklikte işletmedeki farklı katmanlar uyum içerisinde çalışabilir.					,728
Bilgiler sadece yöneticilerle değil katmanlarla da paylaşılır.					,759
<b>İŞLETME PERFORMANSI</b>					
Pazar payımız artmaktadır.			,733		
Satışlarımız artmıştır.			,808		
Kârlılığımı artmıştır.			,661		

Yaptığımız yatırımların karşılığını almaktayız.		,840			
<b>İŞLETME YENİLİĞİ</b>					
Var olan ürünlerimizin üzerinde geliştirme ve eklemeler yaparız.				,810	
Var olan üretim süreçlerimizde sık sık iyileştirmeler yaparız.				,781	
Var olan ürünlerimize yaptığımız eklemeler ile daha rekabetçi hale getirmeyi hedefleriz.				,770	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>					
0,779					
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>		1648,321		
	<b>Df</b>		190		
	<b>Sig.</b>		0,000		

Tablo 7 incelendiği takdirde KMO değeri 0,779 ile iyi düzeyde yer almakta ve örneklem yeterliliğini onaylamaktadır. Bartlett küresellik testi ise ( $p=.000$ ;  $p<.05$ ) matrisimizin birim matrisi olmadığını, verilerin dağılımının normal olduğunu belirtmektedir. Ayrıca açıklanan varyans ve toplam açıklanan varyans tablosu incelendiği zaman özdeğerleri 1'in üzerinde olan toplam 5 boyutun, toplam varyansın %64,74 ünü açıkladığı görülmektedir.

### 5.4.3. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Geçerlilik kavramı iki farklı soruya cevap verir. Bunların ilki “kullanılan ölçme araçları ile neyi ölçmek hedefleniyor?” ve ikinci soru da “ölçeklerle ölçmeyi hedeflediğimiz değerleri doğru ölçebilecek kıstaslar geliştirebildi mi?”. Somut varlıkları ölçerken ölçüm gücü yüksek ölçekler daha kolay tasarlanabilirken, ölçmeyi hedeflediğimiz varlıklar soyutlaştıkça, yanlış yönlendirmeye açık ölçekleri kullanma riski artmaktadır. Güvenilirlik ise aynı ölçüm şartları altında yapılan ölçüm tekrarlarında aynı sonuca ulaşılmasıdır. Bir ölçüm esnasında hata kaynaklarını azaltmak için ölçme araçlarının farklı yöntemlerle güvenilirliğinin araştırılması gerekmektedir. Güvenilirlik katsayısı ise hatanın değil ölçümdeki hatasızlığı anlatan bir katsayı olup bireysel bir istatistikî değer değil, bir grup istatistiğidir. Cronbach tarafından geliştirilen alfa güvenlik katsayısı yöntemi, maddeler liekert ölçeğine göre kapalı uçlu 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin varyansları toplamının genel varyansa

oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Değişkenlere ait cronbach alfa katsayıları 0,70 ile 0,85 arasında olduğu, tüm değerlerin iç tutarlılığı desteklediği Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8: Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları**

	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5
<b>1. Sezme</b>	3,824	0,580	-				
<b>2. Yakalama</b>	3,436	0,837	,249**	-			
<b>3. Yeniden Düzenleme ve Tehditlerden Kaçınma</b>	3,797	0,935	,117	,321**	-		
<b>4. Performans</b>	3,084	0,975	,273**	,401**	,465**	-	
<b>5. Yenilikçilik</b>	3,639	0,923	,251**	,328**	,271**	,364**	-
<b>Cronbach Alfa Güvenirlilik katsayısı</b>			<b>0,70</b>	<b>0,85</b>	<b>0,72</b>	<b>0,85</b>	<b>0,80</b>
<b>*p&lt;0,05; **p&lt;0,01</b>							

Değişkenler arası doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına bakıldığında, biri dışında tüm değişkenler arasında 0,01 ( $p<0,01$ ) anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dinamik yeteneklerin boyutlarının (sezme yeteneği, yakalama yeteneği, yeniden düzenleme ve tehditlerden kaçınma) işletme performansı ve işletme yeniliği ile 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, yine işletme performansı ve işletme yeniliğinin 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu görülmektedir. Lakin bu ilişki bir neden sonuç ilişkisi değildir. Sadece karşılıklı ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyon katsayısı; kuvvet (düşük-orta-yüksek), yön (pozitif-negatif), istatistiksel anlamlılık ve pratik anlamlılık açılarından yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2011:32). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almakla birlikte değer -1’e yaklaştıkça iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki, +1’e yaklaştıkça pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Önündeki işaretten bağımsız olarak, korelasyon katsayısı 1’e ne kadar fazla yakınsa, iki değişken arasında o denli güçlü bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür. Uzmanlar madde toplam

korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin iyi derecede ayırt edicilik özelliğe sahip olduğunu belirtmektedirler (Büyüköztürk, 2004; Çelik, 2000).

#### 5.4.4. Regresyon Analizi

Araştırmada kurulan modelde yer alan hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Regresyon analizinin temelinde korelasyon analizi yer almaktadır. Korelasyon analizi farklı iki değişken arasındaki ilişkiyi test ederken, regresyon analizi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışmaktadır. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki yönü belirtmeden etkileşimi test ederken, regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini yön belirterek test eder.

Dinamik yeteneklerin, KOBİ'lerin performansı ve KOBİ'lerin yeniliklerinin arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin açıklanabilmesi için çoklu regresyon analizine başvurulmaktadır. Kurulan regresyon modelinde bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi aranıyorsa basit, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi aranıyorsa çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmaktadır. Bu bağlamda dinamik yeteneklerin alt boyutları olan sezme, yakalama ve yeniden düzenleme & tehditlerden kaçınma yeteneklerinin performans ve yenilik kriterleri arasında çoklu doğrusal regresyon analizi yapılarak, ilişkiler detaylı bir biçimde incelenmektedir. Regresyon modeli aşağıdaki cebirsel ifade ile tanımlanmaktadır:

$$\text{Birincil\_Bağımlı\_Değişken} = \beta_0 + \beta_1 * \text{birincil\_alt\_değişken} + \beta_2 * \text{ikincil\_alt\_değişken} + \beta_3 \text{ üçüncül\_alt\_değişken} + \beta_4 \text{ dördüncül\_alt\_değişken} + i$$

Tek yönlü varyans analizi genel olarak modelin anlamlılığını test ederken, belirlilik katsayısı ya da determinasyon ( $R^2$ ) doğrusal modelin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde kullanılır ve genel olarak modelin açıklayıcılık gücünü gösterir. Determinasyon katsayısı tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende açıkladıkları varyansın oranını vermektedir.  $R^2$  değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabildiğini ifade eden bir değerdir. Beta katsayısı ise, kısmi korelasyon katsayısı olup, diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda, ele alınan bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ne oranda etki ettiğini göstermektedir. Hata terimi (i), bağımlı ve

bağımsız değişken arasında doğrusal olarak açıklanamayan değişkenliği göstermektedir. Standardize beta katsayısı incelenirken önündeki yön belirten işaret pozitif ise ilişki doğru orantılı, negatif ise ters orantılı olarak değerlendirilir.

Dinamik yeteneğin alt boyutları olan sezme yeteneği, yakalama yeteneği ve yeniden düzenleme ve tehditlerden kaçınma yeteneklerinin işletme yeniliği üzerindeki etkisi Tablo 9’da verilmektedir. Analiz sonucunda, modelin anlamlı olduğu ( $F= 11,96$ ;  $p= ,000$ ) ve dinamik yeteneklerin üç alt boyutunun, işletme yeniliği bağımlı değişkenindeki değişimi %15 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Dinamik yeteneklerin her üç alt boyutunun da işletme yeniliği ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Alvez vd. (2017), Lawson (2001), Stronen (2017), Teece (2018), Verona (2002), Giniuniene (2015), Mousavi (2018)’in de çalışmalarında belirtmiş oldukları üzere dinamik yetenekler ve yenilikçilik yeteneği arasındaki olumlu yöndeki etkileşim önermeleriyle örtüşmektedir.

**Tablo 9: Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutlarının KOBİ Yeniliği Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t Değeri	P Değeri	Çoklu Bağıntı	
				Tolerans	VIF
Sezme Yeteneği	0,17	2,46	0,015	0,937	1,068
Yakalama Yeteneği	0,23	3,08	0,002	0,852	1,174
Yeniden Düzenleme ve Tehditlerden Kaçınma Yeteneği	0,18	2,47	0,014	0,895	1,117
Düzeltilmiş $R^2=0,15$ $F=11,96$ $p=0,000$					

Dinamik yeteneğin alt boyutları olan sezme yeteneği, yakalama yeteneği ve yeniden düzenleme ve tehditlerden kaçınma yeteneklerinin, işletme performansı üzerindeki etkisi Tablo 10’da verilmektedir. Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu

(F= 27,65; p= ,000) ve dinamik yeteneklerin üç alt boyutunun, işletme performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %30 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Dinamik yeteneklerin her üç alt boyutunun da işletme performansı ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular Zott (2003) un de belirttiği üzere dinamik yeteneklerin aynı sektördeki işletmelerin performans farklılıklarını açıklayan çalışmasındaki bulguları ile örtüşmektedir. Ayrıca Lin vd. (2014), Girod (2017), Wang (2015), Roberson(2017)'un de çalışmalarında belirtmiş oldukları üzere dinamik yetenekler ve işletme performansı arasındaki olumlu yöndeki etkileşim önermeleriyle de uyum göstermektedir.

**Tablo 10: Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutlarının KOBİ Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t Değeri	P Değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Sezme Yeteneği	0,17	2,67	0,008	0,937	1,068
Yakalama Yeteneği	0,24	3,62	0,000	0,852	1,174
Yeniden Düzenleme ve Tehditlerden Kaçınma Yeteneği	0,37	5,66	0,000	0,895	1,117
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,3 F=27,65 p=0,000					

KOBİ yeniliği ile KOBİ performansı arasındaki ilişki Tablo 11’de verilmektedir. Analiz sonucunda, modelin anlamlı olduğu (F= 27,66; p= ,000) ve KOBİ yenilikçiliğinin, KOBİ performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %13 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Çalışmanın sayısal bulguları, Bigliardi (2013), Karakılıç (2009), Çiçek ve Onat (2012), Öncü vd. (2015)’nün de çalışmalarında ulaşılmış oldukları yenilikçiliğin performans üzerindeki olumlu etkileri olduğu bulguları ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 11: KOBİ Yeniliğinin KOBİ Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t Değeri	P Değeri
KOBİ Yeniliği	0,36	5,26	0,000
R <sup>2</sup> =0,13 F=27,66 p=0,000			

İlgili tüm analizler sonucunda, araştırma kapsamında desteklenen veya reddedilen tüm hipotezler Tablo 12’de raporlanmaktadır. Tüm hipotezler anketler tarafından desteklenmektedir. Dinamik yeteneklerin doğaları ve tanımlarında da belirtildiği üzere, işletme yeniliği ve işletme performansı ile pozitif ilişkilidir. Ayrıca işletme yeniliği de işletme performansı ile pozitif yönlü bir ilişki içindedir ki, bu bulgu da pek çok yazarın bulguları ile uyumaktadır.

**Tablo 12: Desteklenen ve Reddedilen Araştırma Hipotezleri**

<b>H1:</b> Dinamik yetenekler ve işletme yeniliği pozitif ilişkilidir	<b>Desteklendi</b>
<b>H1a:</b> Sezme yeteneği ve işletme yeniliği pozitif ilişkilidir	Desteklendi
<b>H1b:</b> Yakalama yeteneği ve işletme yeniliği pozitif ilişkilidir	Desteklendi
<b>H1c:</b> Yeniden Düzenleme ve Tehditlerden Kaçınma Yeteneği ve işletme yeniliği pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
<b>H2:</b> Dinamik yetenekler ve işletme performansı pozitif ilişkilidir	<b>Desteklendi</b>
<b>H2a:</b> Sezme yeteneği ve işletme performansı pozitif ilişkilidir	Desteklendi
<b>H2b:</b> Yakalama yeteneği ve işletme performansı pozitif ilişkilidir	Desteklendi
<b>H2c:</b> Yeniden Düzenleme ve Tehditlerden Kaçınma yeteneği ve işletme performansı pozitif ilişkilidir	Desteklendi
<b>H3:</b> İşletme yeniliği ve işletme performansı pozitif ilişkilidir	<b>Desteklendi</b>

## 6. SONUÇ

Günümüzde işletmelerin en büyük problemi; global rekabet ortamında tüm işletmelerin, özellikle de finansmana ulaşmakta zorluk yaşayan KOBİ'lerin, doğal olarak ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmesinin ve ilgili kaynakların organizasyonunda bulunmanın çok ciddi zorluklar içermesidir. Bunun sebebi kaynakların sınırlı olmasının yanısıra pek çok işletmenin de aynı kaynaklara ulaşmak için rekabet halinde olmasıdır. Bu da ihtiyaç duyulan kaynakların maliyetini yükseltirken, ulaşılabilirliği ve sürdürülebilirliğini zorlaştırarak uzun vadeli yatırımların yapılması konusunda işletmelerin heveslerini törpülemektedir. Bu bağlamda işletmelerin eldeki var olan kaynakları daha verimli kullanarak, gerektiği takdirde bu kaynakların yeniden düzenleyip yaratıcı şekilde farklılaştırılarak, fırsatların yakalanıp değerlendirilmesi yani dinamik yetenekleri kullanıp geliştirmeleri işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için hayati önemdedir.

Bu çalışmanın amacı; dinamik yetenekler yaklaşımının kaynak taramalarında fark edilen dağınıklık ve farklı boyutlarla modellenmesinden doğan karışıklığın azaltılarak, daha sade ve anlaşılır bir model kurulabilmesidir. Kurulan bu model aracılığıyla işletmelerin performanslarını ne şekilde arttırabileceğine dair bir yol haritası ortaya konulması da nihai hedeftir.

Yapılan anketler aracılığıyla elde edilen veriler ışığında katılımcıların dinamik yeteneklerin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini düşündüklerine dair bulgular gözlemlenmiştir. Bu bulgu iki farklı yönden anlam kazanmaktadır. Bunların ilki dinamik yeteneklerin alt boyutu olan fırsatları yakalama yeteneğinin doğasında olan ticari bir artı değer yaratılmasıdır. Bir diğer yön ise sahip olunan kaynakların hali hazırda var oldukları şekillerden daha farklı bir şekilde düzenlenerek daha verimli kullanılmasını sağlayan yeniden düzenleme yeteneğinin doğasıdır. Yine benzer bir şekilde işletme yeniliğinin geliştirilmesi için dinamik yeteneklerin olumlu katkılar sunduğunu düşündükleri de elde edilen bulgulardandır. Bu bulgu, oldukça beklenen bir sonuçtur çünkü kuramın kurucuları ve öncül yazarları dinamik yetenek kavramını değişen çevre koşullarına uyum sağlamak veya çevresel koşulları değiştirmek için bir

tetik mekanizması olarak tarif etmektedirler. Anketler aracılığıyla elde edilen bir diğer bulgu ise katılımcıların işletme yeniliği ile işletme performansını olumlu yönde bir etkileşim olduğunu düşündükleridir. Lakin burada vurgulanması gereken nokta yeniliğin sadece ürün yeniliği olarak algılanmaması gerektiği, süreç yeniliğinin de ihmal edilmemesi gerekliliğidir.

Sektör yöneticileri için bu bulgulardan yola çıkılarak birincil tavsiye dinamik yetenekler kavramını ve işleyiş mekanizmaların anlaşılabilir düşünce şekillerinin bir parçası haline getirilmesidir. Lakin dinamik yeteneklerin verimli bir şekilde işleyebilmesi için sadece yönetim kademesinde yer alması yetmeyecektir. Bu düşünce şeklinin işletmenin tüm kademelerinde kendine yer bulması elzemdir. Ancak bu şekilde işletmeler bilgi kaynaklarına dokunmak suretiyle pazarda oluşan değişimleri hissederek, bunlardan faydalanma şekillerini bulabilecektir. Bu da işletmenin değişerek kendine yeniden konumlandırmasına ve performans çıktılarına ulaşmasını sağlayacaktır.

Gelecek dönemde yapılacak çalışmalar için birincil öneri, dinamik yeteneklerin alt yeteneklerine ait boyutlarının zenginleştirilmesidir. Ayrıca çalışmanın örnekleminin geliştirilerek ulusal ve uluslararası alanda belli aralıklarla tekrarlanması ve inovasyon kavramının alt boyutlarının genişletilerek dinamik yetenekler ile ilişkisinin incelenmesi gelecekte yapılabilecek çalışma önerilerindedir. Bir diğer gelecek çalışma önerisi ise işletme performansı kavramının alt boyutlarının derinleştirilerek dinamik yetenekler ile olan ilişkisinin daha geniş bir çerçevede incelenmesidir.

## KAYNAKÇA

Albort-Moranta, G., Leal-Rodríguez A., Fernández-Rodríguez, V., Ariza-Montes A. (2018). "Absorptive Capacity And Relationship Learning Mechanisms As Complementary Drivers Of Green Innovation Performance", *European Research on Management and Business Economics* 24 SS: 42–52..

Alford D, Duan Y, (2018), "Understanding Collaborative Innovation From A Dynamic Capabilities Perspective", *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 Issue: 6, 2396-2416.

Alves A., Barbieux D., Reichert F., (2017) "Innovation And Dynamic Capabilities Of The Firm", *Rev. adm. empres.* vol.57 no.31-42

Ali S., Peters L.D., Lettice F. (2012), "An Organizational Learning Perspective On Conceptualizing Dynamic And Substantive Capabilities", *Journal Of Strategic Marketing* Volume 20 - Issue 7 589-607.

Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E., (2007), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı", Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Ambrosini V., Bowman ., (2010), "Using Teaching Case Studies For Management Research", *Strategic Organization* 8(3) 206–229.

Ambrosini V., Bowman ., (2009), "Dynamic Capabilities: An Exploration Of How Firms Renew Their Resource Base", *British Journal Of Management*, Vol. 20, No. S1, Pp. 9-24.

Amit, R., Schoemaker P. (1993), "The Strategic Assets And Organization Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 33-46.

Amit R., Zott C., (2001), "Value Creation In e-Business", *Strategic Management Journal*, 22: 493–520.

Anderson J., Markides C.- Mit (2007), "Strategic Innovation At The Base Of The Pyramid Sloan", *Management Review*, Vol. 49 s: 83-88.

Aragon-Correa J.A., (2003), "A Contingent Resource-Based View Of Proactive Corporate Environmental Strategy", *The Academy Of Management Review*, Vol. 28, Pp. 71-88.

Arдын E., (2016), ” Market Sensing Capability And Smes Performance: The Mediating Role Of Product Innovativeness Success”, Dlsu Business & Economics Review 25.2 , Pp. 79-97.

Arend R.J., (2014), “Entrepreneurship And Dynamic Capabilities: How Firm Age And Size Affect The ‘Capability Enhancement–Sme Performance’ Relationship”, Small Bus Economics Rew 42:33–57.

Aslan G. (2015), “Dinamik Yetenekler Stratejik İmprovizasyon Ve Firma Performansı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yaşar Üniversitesi İzmir.

Ateş, R. (2007). “İnovasyon Hayat Kurtarır”, Doğan Kitapçılık A.Ş.

Baretto I. (2010), “Dynamic Capabilities: A Review Of Past Research And An Agenda For The Future”, Journal Of Management, Vol. 36 256-280.

Barney J. (1986), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, And Business Strategy”, Management Science 32/10 1231-1241.

Barney J. (1991), “Firm Resources And Competitive Advantage”, Journal Of Management; 17, 99-120.

Barney J., Arıkan A.M., (2001), “The Resource-Based View: Origins And Implications”, Handbook Of Strategic Management 124-188.

Barrales-Molina, V., Benitez-Amado, J., Perez-Arostegui, M. N. (2010), “Managerial Perceptions Of The Competitive Environment And Dynamic Capabilities Generation”, Industrial Management & Data Systems, 110(9), 1355-1384.

Beausejour V. (2012), “A Resource And Competence Based Perspective Of Organizational Competences: An Application In The Context Of Food Retailing In Quebec”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. University Of Quebec In Montreal.

Becker M.C., (2002), “The Concept Of Routines Twenty Years After Nelson And Winter (1982) A Review Of The Literature”, DRUID Working Paper No 03-06

Black J. A., Boal K. B., (1994), “Strategic Resources: Traits, Configurations And Paths To Sustainable Competitive Advantage”, Strategic Management Journal Vol:15 131-148.

Bromiley P., Rau D., (2016), “Operations Management And The Resource Based View: Another View”, Journal Of Operations Management 41 95-106.

Büyüköztürkş., Köklü N. (2000), “Sosyal Bilimler İçin İstatistiğe Giriş” Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk Ş., Akgün Ö.E., Kahveci Ö. (2004), “Güdülenme Ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri 207-239.

Büyüköztürk Ş., (2002), “Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,s:32 470,-482.

Büyüköztürk Ş., (2011), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni Spss Uygulamaları Ve Yorum”, Pegem A Yayıncılık.

Cao L., (2011), “Dynamic Capabilities In a Turbulent Market Environment: Empirical Evidence From International Retailers In China”, Journal Of Strategic Marketing Vol. 19, 455–469.

Castiaux A. (2012), “Developing Dynamic Capabilities To Meet Sustainable Development Challenges”, International Journal Of Innovation Management Vol. 16, No. 6 124-130.

Chau V.S., Witcher J., (2008), “Dynamic Capabilities For Strategic Team Performance Management:The Case Of Nissan”, Team Performance Management 79-191.

Cheng J.H.,, Chen M.C.,, Huang C.M., (2014), “Assessing Inter-Organizational Innovation Performance Through Relational Governance And Dynamic Capabilities In Supply Chains”, Research Paper.

Chesbrough H., Rosenbloom R.S., (2002),” The Role Of The Business Model In Capturing Value From Innovation: Evidence From Xerox Corporation's Technology SpinOff Companies”, Industrial And Corporate Change, Volume 11, Pages 529–555.

Chien S., (2012), “Dynamic Capability, Knowledge, Learning, And Firm Performance”, Journal Of Organizational Change Management, Vol. 25 Iss: 3 Pp. 434 - 444.

Chirico, F., Nordqvist, M. (2010),”Dynamic Capabilities And Transgenerational Value Creation In Family Firms: The Role Of Organizational Culture”, International Small Business Journal, 28(5): 487-504.

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

Clark K.B., Fujimoto T. (1991), “Product Development Performance: Strategy, Organization, And Management In The World Auto Industry. Boston”, Harvard Business School Press.

Combs J.G., Ketchen D.J. (1999), “Explaining Interfirm Cooperation And Performance: Toward a Reconciliation Of Predictions From The Resource Based View And Organizational Economics”, Strategic Management 20/9 867-888.

Coşkun F. Özyılmaz A., (2016), “Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temel Yetenek Ve Dinamik Kabiliyetler Açısından Değerlendirilmesi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 30 Sayı: 4 Ss: 725-750.

Çiçek, H., & Onat, O.K., (2012), ”İnovasyon Odaklı Faaliyetlerin Firma Performansına Etkisinin Veri Zarflama Analizi İle Belirlenmesi; İmkb Üzerine Bir Araştırma”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 46-53.

Çokluk Ö., (2010), “Lojistik Regresyon Analizi: Kavram Ve Uygulama”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Yaz Ss: 1357-1407.

Darroch J., (2003), “Developing a Measure Of Knowledge Management Behaviours And Practices”, Journal Of Knowledge Management. Vol7 No5 Ss:41-54.

Day S., (1994), “The Capabilities Of Market-Driven Organizations”, Journal Of Marketing, 58, 4;37-52.

Da-Yuan, L., Juan, L., (2014), “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, And Competitive Advantage: Evidence From China”, Journal Of Business Research 67 2793–2799.

Deniz M., (2011), “KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri Ve Bir Uygulama”, İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 144-175.

Diamantopoulos A, Siguaw Ja., (2013), “Introducing Lisrel: A Guide For The Uninitiated”, London: Sage; Books.Google.Com.

Dias A. (2013) “A Measure Of Market Sensing Capability”, Emac 2013 Conference.

Daniel E., Wilson H., (2003), “The Role Of Dynamic Capabilities In e-Business Transformation”, European Journal Of Information Systems 12, 282–296.

Dobni, C. B., (2008), “The DNA Of Innovation”, Journal Of Business Strategy, 29, 43-50.

Dosi G., (1982), “Technological Paradigms And Technological Trajectories”, Research Policy 11(3): 142-162.

Dosi G., Nelson R., Winter G., (2002), “The Nature And Dynamics Of Organizational Capabilities”, Books.Google.Com.

Dosi, G.; Faillo, M.; Marengo, L., (2003), “Organizational Capabilities, Patterns Of Knowledge Accumulation And Governance Structures In Business Firms: An Introduction”, Lem Working Paper Series, No. 2003/11.

Drevich P.L., Kriauciunasa. P., (2011), “Clarifyig The Conditions And The Limits Of The Contributions Of Ordinary And Dynamic Capabilities To Relative Firm Performance”, *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 32: 254–279.

Eisenhardt M., Martin J., (2000), “Dynamic Capabilities: What Are They?”, *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 21: 1105–1121.

Eisenhardt M.,Galunic D.C., (2000), “Coevolving At Last, a Way To Make Synergies Work”, *Harvard Business Review. Vol. 78, No. 1, p. 91-113*

Elçi, Ş, (2006), “İnovasyon (Kalkınmanın Ve Rekabetin Anahtarı)”, Ankara, Türkiye Yazarlar Derneği.

Eren Ş., ( 2014), “Güçlendirme İle Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven Ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri”, *İşletme Araştırma Dergisi 6/1 303-327.*

Ericson M., Lundin R., (2013), “Locking In And Unlocking—Adding To Path Dependence. Self-Reinforcing Processes In And Among Organizations”,*Workig paper Pp 185-203.*

Ersezer F., (2011), “Dinamik Yetenekler: Belirlenmesine İlişkin Bir Model Önerisi Ve Modelin Uygulanması”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi İstanbul.*

Fellin T., Powell T.C., (2016), “Designing Organizations For Dynamic Capabilities”, *California Management Review,58-4 ss:78-96*

Garcia R., Calantone R., (2002), “A Critical Look At Technological Innovation Typology And Innovativeness Terminology: a Literature Review”, *The Journal Of Product Innovation Management 19 110—132.*

Gatignon H., Tushman M., Smith W. Anderson P., (2002), “A Structural Approach To Assessing Innovation: Construct Development Of Innovation Locus, Type, And Characteristics”, *Management Science; 48, 9; 1103-1122.*

George S.D., (1994), “The Capabilities Of Market-Driven Organizations”, *Journal Of Marketing, Vol. 58, No. 4 , Pp. 37-52.*

Girod S., Whittington (2017) “Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism”, *Strategic Management Journal vol:38 1121-1133*

Gold A., Malhotra A., Segars A., (2001), “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, *Journal Of Managemant Information System. Vol:18 No:5 Ss:185-214.*

Grant S., (1991), "The Resource Based Theory Of Competitive Advantage : Implications For Strategy Formulation", *California Management Review*; 33, 3 114-135.

Griffith D.A., Harvey M.G., (2001), "A Resource Perspective Of Global Dynamic Capabilities", *Journal Of International Business Studies* 597–606.

Gurbetoğlu A., (2015), "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", *Ders Notları*.

Hafeez K., Zhang Y., Malak N., (2002), "Core Competence For Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology For Identifying Core Competence", *Ieee Transactions On Engineering* 28-35.

Hafeez K., Essmail E.A., (2007), "Evaluating Organisation Core Competences And Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process", *Management Research News*, Vol. 30 No. 8: 530-547.

Hall R., (1993), "A Framework Linking Intangible Resources And Capabilities To Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* 11/8 607-618.

Hawawini G., Subramanian V., Verdin P., (2000), "Is Profitability Driven By Industry-Or Firm-Specific Factors?: A New Look At The Evidence" *Books.Google.Com*.

Harrington D., (2009)., "Confirmatory Factor Analysis", *books.google.com*.

Hart S., Dowell G., (2011), "A Natural-Resource-Based View Of The Firm: Fifteen Years After", *Journal Of Management* Vol. 37 No. 5, September 1464-1479.

Hayes R.H., Pisano G.P., (1994), "Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy", *Harvard Business Review* 72, No. 1 77–84.

Helfat C., (1997), "Know-How And Asset Complementarity And Dynamic Capability Accumulation: The Case Of R&D", *Strategic Management Journal*, Vol. 18:5, 339–360.

Helfat C., Raubitschek R., (2000), "Product Sequencing: Co-Evolution Of Knowledge, Capabilities And Products", *Strategic Management Journal* 193-340.

Helfat C., Peteraf M., (2003), "The Dynamic Resource-Based View Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal* 24 997-1010.

Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W, Peteraf M., (2007), "Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations", *Books.Google.Com*.

Helfat C.E., Winter S.G., (2011), “Untangling Dynamic And Operational Capabilities: Strategy For The (N) Ever Changing World”, *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 32, 1243–1250.

Hmieleski K.M., Baron R.A., (2009), “Entrepreneurs Optimism And New Adventure Performance: a Social Cognitive Perspective”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 52, 473–488.

Itami H., Roehl.W., (1991), “Mobilizing Invisible Assets”, Books.Google.Com.

Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S., (2005), “Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities And International Performance”, *Journal Of International Entrepreneurship* 3, 223–243.

Jantunen A., Ellonen, H., Johansson A., (2012)., “Beyond Appearances – Do Dynamic Capabilities Of Innovative Firms Actually Differ?” *European Management Journal* Volume 30,141-155.

Jiao H., Alon I., Koo C.K., Cui Y., (2013), “When Should Organizational Change Be Implemented? The Moderating Effect Of Environmental Dynamism Between Dynamic Capabilities And New Venture Performance”, *Journal Eng. Technol. Manage.* 30 188–205.

Jorg F., (2004), “A Competence-Based Theory Of The Firm”, *Management Revue*; Volume 15, 27-52.

Karakılıç, N. Y., (2009), “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12 (21): 200–214.

Kaya A., (2011), “Dinamik Rekabet Ve Girişimsel Keşif: Kirzner’In Piyasa Süreci Teorisi”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİbf Dergisi* Cilt: 1, Sayı: 1, Ss. 67-83.

Kaynak R., Maden M.O., (2012), “İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık Inovasyon”, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8/1 s:31-47.

Kaplan T., (2015), “Örgüt Kültürü Ve Perspektifinde Dinamik Yetenekler”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Karadeniz Teknik Üniversitesi Trabzon.*

Karaalioglu, Z., (2015), “Spss’De Output Analizi”, *İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Ders Notu.*

Karacaoğlu, K., (2006), “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Bakış Açısı: Kayseri’De Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Ankara.*

Kıvılcım F., (2013), “Küreselleşme Kavramı Ve Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 5 219-230.

Kindström, D. A., Kowalkowski, C. A. And Sandberg, E. A., (2013), “Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach”, Journal Of Business Research, Vol. 66, Pp. 1063-1073.

Korkmaz S., Ermeç A., Yücedağ N., (2009), “İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri Ve İhracat Performanslarına Etkileri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 09-02.

Kraatz M., Zajac E., (2001), ”How Organizational Resources Affect Strategic Change And Performance In Turbulent Environments: Theory And Evidence”, Organizational Science 12/5.

Kristal M.M., Huang X., Roth A.V., (2010), “The Effect Of An Ambidextrous Supply Chain Strategy On Combinative Competitive Capabilities And Business Performance”, Journal Of Operations Management (28) 415–429.

Kusiak A., (2009), “Innovation: A Data-Driven Approach”, International Journal Production Economics (122) 440–448.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. And Hayton, J., (2015), "Corporate Entrepreneurship: The Innovative Challenge For a New Global Economic Reality", Small Business Economics, Vol. 45 Pp. 245-253.

Lavie D., (2006), “Capability Reconfiguration: An Analysis Of Incumbent Responses o Technological Change”, Academy Of Management Review Vol. 31, 153-174.

Lawson B., Samson D., (2001), “Developing Innovation Capability In Organisations: a Dynamic Capabilities Approach”, International Journal Of Innovation Management Vol. 5, Pp. 377–400.

Lee J., Lee K., Rho S., (2002), “An Evolution Perspective On The Strategic Group Emergence a Genetic Algorithm-Based Model. Korean Advanced Institute Of Science And Technology”, Strategic Management Journal Vol. 23, 727-746.

Li D., Liu J., (2012), “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, And Competitive Advantage:Evidence From China”, Journal Of Business Research (67) 2793–2799.

Lin Y., Wu L. (2014), “Exploring The Role Of Dynamic Capabilities In Firm Performance Under TheResource-Based View Framework”, Journal Of Business Research (67) 407–413.

Lippman S.A., Rumelt L.P., (1982), "Uncertain Imitability: An Analysis Of Interfirm Differences In Efficiency Under Competition", *The Bell Journal Of Economics* Vol. 13 SS. 418-438.

Lööf, H., Heshmati, A., (2006), "On The Relationship Between Innovation And Performance: A Sensitivity Analysis", *Economics Of Innovation And New Technology*, 317-344.

Machikita, T., Ueki, Y., (2015), "Measuring And Explaining Innovative Capability: Evidence From Southeast Asia", *Asian Economic Policy Review*, 152-173.

Mahmood R., Aminu.,(2015), "Mediating Role Of Dynamic Capabilities On The Relationship Between Intellectual Capital And Performance: A Hierarchical Component Model Perspective In Pls-Sem Path Modeling", *Research Journal Of Business Management* 9 (3): 443-456.

Makadok R., (2001), "Toward a Synthesis Of The Resource Based And Dynamic Capability Views Of Rent Creation", *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 22: 387–401.

Makkonen H., Pohjola, M., Olkkonen, R., Koponena., (2014), "Dynamic Capabilities And Firm Performance In a Financial Crisis", *Journal Of Business Research* 67 2707–2719.

Mahringer, C.A., Renzl, B., (2018), *Entrepreneurial Initiatives As a Microfoundation Of Dynamic Capabilities. Journal Of Accounting And Organizational Change*, 14, 1, 61-79.

March J.G., (1991), "Exploration And Exploitation In Organizational Learning", *Organization Science* Vol. 2, No. 1, 71-88.

Morant G., Rodrigues L., Rodrigues V., Montes A., (2018), "Assessing The Origins, Evolution And Prospects Of The Literature On Dynamic Capabilities: A Bibliometric Analysis", *European Research On Management And Business Economics* Volume 24, Issue 1, ss: 42-52.

Morgan R.E., Strong C.A., (2003), "Business Performance And Dimensions Of Strategic Orientation", *Journal Of Business Research* Volume 56, Issue 3, Pages 163-176.

Mousavi S., Bossink B., Vliet M., (2018) "Dynamic Capabilities And Organizational Routines For Managing Innovation", *Journal of Cleaner Production* 203, 224-239

Mulder, D., Romme, G., (2007), "Operationalizing Dynamic Capabilities: A Systematic Literature Review", Paper Presented At The 23rd Egos Colloquium, Viena, July 5—7.

Nanda, A., (1996), "Resources, Capabilities And Competencies, Organizational Learning And Competitive Advantage", Sage Publications, Ca.

Nason R., Wiklund J., (2018), "An Assessment Of Resource-Based Theorizing On Firm Growth And Suggestions For The Future", *Journal Of Management*,44-1 32-60.

Nguyen T., (2010), "Knowledge Management Capability And Competitive Dvantage: An Emprical Study Of Vietnamese Enterprices", Southern Cross University Epublications@Scu.

Nerkar A, Roberts Pw., (2004), "Technological And Product Market Experience And The Success Of New Product Introductions In The Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, August–September Special Issue 25: 779–799.

O'Reilly C., Tushman M., (2007), "Ambidexterity As a Dynamic Capability: Resolving The Innovator's Dilemma. Research In Organizational Behavior", Stanford University Graduate School Of Business Research Paper No. 1963.

Nelson R.R., Winter S.G., (1982), "The Schumpeterian Tradeoff Revisited", *The American Economic Review* Vol. 72(1), 114-132.

Orhan O., (2012), "Firma Dinamik Yeteneklerinden Rekabet Gücüne Katkısının Kaos Teorisi Bakış Altında Analizi", Yayınlanmamıs Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi İstanbul.

Öneş U., (2013), "Risk Alma Davranışı: Davranışsal İktisat Açısından Bir Gözden Geçirme", *Kriz Dergisi* (1-2-3) 21-31.

Örücü E., Kılıç R., Savaş A., (2011), "KOBİ'lerde Inovasyon Stratejileri Ve Inovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12, 58-73.

Özbağ, G., (2016), "Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı Ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli", *Yeni Türkiye* 88 888-899.

Pablo A.L., Reay T., Dewald J. R., Casebeer A. L., (2007), "Identifying, Enabling And Managing Dynamic Capabilities In The Public Sector", *Journal Of Management Studies* 44, 51-67.

Pavlou P.A., Sawy O.A., (2011), "Understanding The Elusive Black Box Of Dynamic Capabilities", *Decision Sciences* Volume 42 231-279.

Pemsel S., Müller R.,(2012), "The Governance Of Knowledge In Project-Based Organizations", *International Journal Of Project Management*. Vol: 48 ss: 865-876.

Penrose E., (1959), "The Theory Of The Growth Of The Firm", [Www.Books.Google.Com](http://www.books.google.com).

Peteraf M. Stefano G.D. Verona G., (2013), "The Elephant In The Room Of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together", *Strategic Management Journal* 34: 1389–1410.

Pfeffer J., (1976), "Beyond Management And The Worker: The Institutional Function Of Management", *The Academy Of Management Review*, Vol. 1, Pp. 36-46.

Pil F., Cohen S., (2006), "Modularity: Implications For Imitation , Innovation, And Sustained Advantage", *Academy Of Management Review* Vol. 31, 995–1011.

Pisano, G., (1997), "The Development Factory: Unlocking The Potential Of Process Innovation", Harvard Business School Press, Boston. Books.Google.Com.

Pisano G., (2016), "Towards a Prescriptive Theory Of Dynamic Capabilities: Connecting Strategic Choice, Learning, And Competition", Harvard Business School Working Paper, No. 16-146.

Porter M. E.,(2008) "Hbr's Must-Reads On Strategy-The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review* 25-40.

Prahalad, C.K., Hamel G., (1990), "The Core Competence Of Corporation", *Harvard Business Review* May-June 2-15.

Prajogo, D. I., (2006), "The Relationship Between Innovation And Business Performance-A Comparative Study Between Manufacturing And Service Firms", *Knowledge And Process Management*, 218-225.

Protopogrou A. Caloghirou., Lioukas S., (2011), "Dynamic Capabilities And Their Indirect Impact On Firm Performance", *Industrial And Corporate Change*, Volume 21, Number 3, 615–647.

Protopogrou A., Caloghirou Y., Lioukas S., (2005), "Inside The 'Black Box' Of Dynamic Capabilities: Defining And Analysing Their Linkages To Functional Competences And Firm Performance", Paper Presented At The Druid Tenth Anniversary Summer Conference 2005.

Reuter C., Foerstl K., Hartmann E., (2010), "Sustainable Global Supplier Management: The Role Of Dynamic Capabilities In Achieving Competitive Advantage", *Journal Of Supply Chain Management*. Volume 46, SS: 45-63.

Richardson G. B. (1972), "The Organization Of Industry", *The Economic Journal*, Vol. 82, SS: 883-896.

Rindova V., Taylor S., (2002), "Dynamic Capabilities As Macro And Micro Organizational Evolution", Robert H. Smith School Of Business .

- Roberson Q., Holmes O., Perry J. (2017) “Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective”, *Academy of Management* Vol. 11 189-216
- Romme G., (2008), “Unpacking Dynamic Capability: A Design Perspective”, *New Approaches To Organization Design*, 60-77.
- Rumelt, R. P., (1984), “Towards a Strategic Theory Of The Firm”, *Competitive Strategic Management* 556–570.
- Salancik G.R., Pfeffer J., (1978), “A Social Information Processing Approach To Job Attitudes And Task Design”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, Pp. 224-253.
- Salunke S., Weerawardena J., Mccoll-Kennedy J.R., (2011), “Towards a Model Of Dynamic Capabilities In Innovation-Based Competitive Strategy: Insights From Project-Oriented Service Firms”, *Industrial Marketing Management* Volume 40, 1251-1263.
- Sanchez R., (1997), “Reinventing Strategic Management: New Theory And Practice For Competence-Based Competition”, *European Management Journal* Volume 15, Issue 3, 303-317.
- Schilke O., (2014), “On The Contingent Value Of Dynamic Capabilities For Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect Of Environmental Dynamism”, *Strategic Management Journal* 35: 179–203.
- Schumpeter J.A. (1994), “History Of Economic Analysis”, Taylor & Francis e-Library.
- Sitkin, S. Pablo, A. L. (1992), “Reconceptualizing The Determinants Of Risk Behavior. *Academy Of Management*”, *The Academy Of Management Review*; 9-38.
- Schmalensee R., (1987), “Inter-Industry Studies Of Structure And Performance”, Working Paper #1874-87 .
- Schreyo G., Kliescheberl M., (2007), “How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model Of Capability Dynamization”, *Strategic Management Journal* Strat. Mgmt. J., 28: 913–933.
- Spender J.C., Groen A.J., (2010), “The Resource-Based View: a Review And Assessment Of Its Critiques”, *Journal Of Management* 36-1 349-372.
- Stefano G. D., Peteraf M, Verona G., (2014), “The Organizational Drivetrain: A Road To Integration Of Dynamic Capabilities Research”, *The Academy Of Management Perspectives* Vol. 28, No. 4, 307–327.

Stronen F., Hoholm T., (2017), "Dynamic Capabilities and Innovation Capabilities: The Case of the 'Innovation Clinic'", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol:28 89-116

Szmigin I., Foxall G., (1998), "Three Forms Of Innovation Resistance: The Case Of Retail Payment Methods", *Technovation Issues* 6–7, 459-468.

Simonin B.L., (1999), "Ambiguity And The Process Of Knowledge Transfer In Strategic Alliances", *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 20: 595-623.

Subramaniam M., Youndt M., (2005), "The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities", *Academy Of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, 450–463.

Schumacker R.E., Lomax R.G., (2004), "A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling", Lawrence Erlbaum Associates Publishers Mahwah, New Jersey London.

Şeşen, H. Meydan C. (2011), "Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları", Detay Yayıncılık.

Pham T., (1998), "Decision Traps: Ten Barriers To Brilliant Decision-Making And How To Overcome Them", Edward Russo And Paul J.H. Schoemaker A Review By Thanh Pham", Working Paper.

Teece D., (1986), "Profiting From Technological Innovation: Implications For Integration, Collaboration, Licensing And Public Policy", *Research Policy* 15: 285-305.

Teece D., Pisano G., (1994), "The Dynamic Capabilities Of Firms: An Introduction", Working Paper.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), "Dynamic Capabilities And Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509–533.

Teece D.J. (2000), "Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, And Policy Dimensions", [books.google.com](https://books.google.com).

Teece D.J., Lazonick W., (2002), "Dynamic Capabilities", [Books.Google.Com](https://books.google.com).

Teece J.D., (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 28: 1319–1350.

Teece J.D., (2018), "Business Models And Dynamic Capabilities", *Long Range Planning* , vol:51 40-49

Tohidi, H., Jabbari, M. M., (2012), "Innovation Measurement In Current Dynamic And Competitive Environment", *Procedia Technology*, 1, 556-559.

Treur H.P., (2008), "How To Rejuvenate The Business? Measuring The Sensing Capability In High Technology Marketing And Sales Organizations", Technische Universiteit Eindhoven, BSc Industrial Engineering and Management Science - pure. Ule.nl.

Tseng S., Lee P., (2014), "The Effect Of Knowledge Management Capability And Dynamic Capability On Organizational Performance", *Journal Of Enterprise Information Management*, Vol. 27 Issue: 2, Pp.158-179.

Verona G., Ravasi D., (2003), "Unbounding Dynamic Capabilities, An Explanatory Study", *Industrial And Corporate Change* 12 557-606

Viet Ngo., Ocaso A., (2009), "Creating Value Offerings Via Operant Resource-Based Capabilities", *Industrial Marketing Management* Volume 38, Issue 1, Pages 45-59.

Vogel R., Güttel H., ( 2013), "The Dynamic Capability View In Strategic Management: A Bibliometric Review", *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 15, 426–446..

Zahra S. A., George G., (2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, And Extension", *Academy Of Management Review*, Volume 27, Issue 2, 2002, Pages 185-203.

Wang C.L., Ahmed P. K., (2004), "The Development And Validation Of The Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", *European Journal Of Innovation Management* Volume 7 Number 4 Pp. 303-313.

Wang C.L., Ahmed P. K., (2007), "Dynamic Capabilities: a Review And Research Agenda", *International Journal Of Management Reviews* 31-49.

Weber B.J., Chapman G.B., (2005), "The Combined Effects Of Risk And Time On Choice: Does Uncertainty Eliminate The Immediacy Effect? Does Delay Eliminate The Certainty Effect?", *Organizational Behavior And Human Decision Processes* 96 104–118.

Wernerfelt B., (1984), "A Resource-Based View Of The Firm", *Strategic Management Journal* Vol5 p:171-180.

Wiggins R.R., Ruefli T.W., (2005), "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making The Best Of Times Shorter", *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 26: 887–911.

Wilden R., Gudergan S.P., Nielsen, B.B., Lings I., (2013), "Dynamic Capabilities And Performance: Strategy, Structure And Environment", Long Range Planning 46 72-96.

Wilhelm H., Schlömer M., Maurer I., (2015), "How Dynamic Capabilities Affect The Effectiveness And Efficiency Of Operating Routines Under High And Low Levels Of Environmental Dynamism", British Journal Of Management, Vol. 26, 327–345.

Williamson O., (1991), "Strategizing, Economizing And Organization", Strategic Management Journal, Vol. 12, 75-94.

Williamson O., (1999), "Strategy Research: Governance And Competence Perspectives", Strategic Management Journal 20: 1087–1108.

Winter S., (1987), "Knowledge And Competence As Strategic Assets", Ballinger, Cambridge, Ma, . 159–184..

Winter S., (2000), "The Satisficing Principle In Capability Learning", Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10/11 981-996.

Winter S. G., (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", Management Journal, 24 (10), 991-995.

Wong H. Y., Merrilees B., (2008), "The Performance Benefits Of Being Brand Orientated", Journal Of Product & Brand Management, Vol. 17 Issue: 6, Pp.372-383.

Yalçintaş M., (2014), "Üniversite-Sanayi- Devlet İşbirliğinin Ülke Ekonomilerine Etkileri: Teknopark İstanbul Örneği", Finansal Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi Cilt: 5 Sayı: 10 Ss. 83-106.

Yang B., Wu B., Shu P., Yang M. (2006), "On Establishing The Core Competency Identifying Model. A Value-Activity And Process Oriented Approach", Industrial Management & Data Systems, Vol. 106 Issue: 1, Pp.60-80.

Zahra S. A., Sapienza H.J., Davidson P., (2006), "Entrepreneurship And Dynamic Capabilities: A Review, Model And Research Agenda", Journal Of Management Studies 43:4 917-955.

Zahra S. A., Flatten T., Engelen A., Brettel M., (2011), "A Measure Of Absorptive Capacity: Scale Development And Validation", European Management Journal, No:29 Ss: 98-116.

Zehir, C., & Özşahin, M., (2006), "Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler Ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması", Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 137-157.

Zheng S., Zhang W., Du J., (2011), “Knowledge-Based Dynamic Capabilities And Innovation In Networked Environments”, *Journal Of Knowledge Management* Vol. 15 No. 6 Pp. 1035-1051.

Zhou, K.Z., Li, C.B., (2010), “How Strategic Orientations Influence The Building Of Dynamic Capability In Emerging Economies”, *Journal Of Business Research*, v. 63 n. 3, p. 224-231.

Zollo M., Winter S., (2002), “Deliberate Learning And The Evolution Of Dynamic Capabilities”, *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

Zott C., (2003), “Dynamic Capabilities And The Emerge Of Intra-Industry Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study”, *Strategic Management Journal*, v:24 s: 97-125.

## ÖZGEÇMİŞ

Deniz Saraç 20 Ocak 1980 Muğla doğumludur. İlkokul öğrenimini Türdü 100. Yıl İlkokulunda, Ortaokul öğrenimini Muğla Anadolu Lisesin’de, Lise öğrenimini İstanbul Atatürk Fen Lisesinde tamamlamıştır. 2004 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur. Halen Yüksek lisans eğitimine Gebze Teknik Üniversitesinde devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babası olan Deniz Saraç 2005 yılından beri İstanbul’da özel bir işletmede planlama ve yönetim bölümünde çalışmaktadır.

# EKLER

## EK 1. Anket Formu Örneği

### İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı: .....

İşletmenin Kuruluş Yılı: .....

İşletmenizin Faaliyet Alanı:

Ham Mamül İmalatı

İthalatçı& Dağıtıcı

Nihai Ürün İmalatı

### Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşınız: .....

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun):

Lise-Meslek Lisesi

Yüksek Okul

Üniversite

Yüksek

Lisans - Doktora

Firmadaki unvanınız? .....

Lütfen görev yapmakta olduğunuz işyerinde, aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirtiniz.

<b>Sezme Yeteneği</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Düzenli müşteri ziyaretleri yapılır.					
2. Müşterilerden gelen geribildirimler değerlendirilir.					
3. Müşterilerin geri-bildirimleri kurum içerisinde düzenli olarak aktarılır.					
4. Fuarlar müşterilerle buluşma platformudur.					
5. Yeni bir ürün piyasaya sürülmeden önce olası müşteri portföyü incelenir.					
6. Güncel olarak hizmet vermediğimiz müşterilerin talepleri takip edilir. .					
7. Müşteri tercihlerindeki değişiklikler düzenli olarak takip edilir.					
8. Olası bir müşteri talep değişikliğine karşı dikkatliyizdir.					

<b>Yakalama Yeteneği</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. İşletme içi karar alınmadan önce öncelikli hedefler tanımlanır.					
2. Tüm birey ve kurumlardan bilgi akışı dikkate alınır.					
3. Nihai karar verilmeden önce tüm ilgili kişilerden fikir alınır.					

4. Başarı ve başarısızlık sebep-sonuç ilişkisi içinde takip edilir.					
<b>Yeniden Düzenleme Yeteneği</b>					
1. Teknik bilgilerin şirket içinde aktarılması için yazılı ve sözlü mekanizmalar mevcuttur.					
2. Olası bir değişiklikte işletmedeki farklı katmanlar uyum içerisinde çalışabilir.					
3. Bilgiler sadece yöneticilerle değil katmanlarla da paylaşılır.					

<b>İşletme Yeniliği</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Piyasaya yeni sürdürdüğümüz ürün, var olan ürünün önüne geçici niteliktedir.					
2. Yaptığımız yenilikler var olan uzmanlığımızı kökünden değiştirir.					
3. Yeni çıkardığımız ürün, var olan bilgi birikimimizi geçersiz kılarak, yeni bilgi birikimini gerekli kılar.					
<b>İşletme Performansı</b>					
1. Pazar payımız artmaktadır.					
2. Satışlarımız artmıştır.					
3. Kârlılığımızı artmıştır.					
4. Yaptığımız yatırımların karşılığını almaktayız.					