T. C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DİNAMİK ÖRGÜTSEL KURALLARIN FİRMANIN PAZARLAMA YETENEĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Hayat AYAR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2016

T. C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DİNAMİK ÖRGÜTSEL KURALLARIN FİRMANIN PAZARLAMA YETENEĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Hayat AYAR

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Halit KESKİN

GEBZE

2016

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...../.../20... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Hayat Ayar'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) :Prof. Dr. Halit KESKİN

ÜYE :Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE :Prof. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE :Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE : Prof. Dr. Ebru TÜMER KABADAYI

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Dinamik yetenekler görüşü son yıllarda stratejik yönetim literatüründe oldukça dikkat çekmekte ve teorik çalışmalar konuya ilişkin birçok araştırma problemini not etmektedir. Bugünlerde ise bahsedilen en önemli ve özel konulardan biri dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde pazarlama fonksiyonunun rolünün açıklanmasıdır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmalar yeni bir kavram olarak "Dinamik Pazarlama Yetenekleri"nden bahsetmişlerdir. Bu çalışmalara göre dinamik pazarlama yetenekleri edinilmiş pazar bilgisini örgütsel kaynak ve yeteneklerin yenilenmesi için kullanmaktadır. Ayrıca son çalışmalar dinamik pazarlama yetenekleri olarak bir takım süreçler ileri sürmüşlerdir. Buna rağmen, çalışmalarda dinamik pazarlama yetenekleriyle ilgili ortak bir teorik çerçevenin oluşturulamadığı gözlemlenmektedir. Bu anlamda, dinamik pazarlama yeteneklerinin içeriğinin ne olduğu, faydaları ve dinamik yetenekler çerçevesinde nasıl çalıştığı (öncülleri ve çıktıları) hakkında çok az bilgi edinilmektedir. Bu nedenle tez çalışmasının amacı dinamik pazarlama yeteneklerinin nasıl çalıştığına dair daha doğru bir anlayış geliştirmek üzere güçlü ampirik kanıtlar üretmektir.

Bu bağlamda, 241 firma üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile 1) çevresel belirsizliğin firma içinde dinamik örgütsel kurallar geliştirilmesi için teşvik ettiği 2) çevresel belirsizliğin dinamik pazarlama yetenekleri değişkenleri üzerinde dinamik örgütsel kurallar aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olduğu, 3) dinamik örgütsel kuralların dinamik pazarlama yetenekleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, 4) dinamik pazarlama yetenekleri değişkenleri ile ürün yenilikçiliğinin ve 5) ürün yenilikçiliği ile finansal performansın pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ürün yenilikçiliğinin dinamik pazarlama yetenekleri değişkenleri ve firmanın finansal performansı arasında aracı role sahip olduğu da ortaya konmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dinamik örgütsel kurallar, dinamik pazarlama yetenekleri, ürün yenilikçiliği, çevresel belirsizlik, pazarlama kaynakları ve yetenekleri

SUMMARY

In recent years, the dynamic capabilities view has attracted attention in the strategic management literature, and theoretical studies note many research challenges. Currently, one of the most important and special issues is the role of the marketing function in the development of dynamic capabilities, and some recent discussions have even introduced the new term “dynamic marketing capabilities”. The most general assumption in these papers is that dynamic marketing capabilities are capabilities that use market knowledge to renew organizational resource and capabilities. Also, the most recent research proposes a wide range of processes as possible dynamic marketing capabilities. Nonetheless, dynamic marketing capabilities are rarely addressed in strategic marketing literature. Specifically, we know little about what dynamic marketing capability is, its ingredients and benefits, and how it works in the dynamic capabilities view (e.g., its antecedents and consequences). Thus, this thesis study aims to find strong empirical evidence to understand more accurately how dynamic marketing capabilities work.

By studying 241 firms, we found that 1) environmental uncertainty positively impacts the dynamic rules of action, 2) environmental uncertainty has indirect substantial influences on dynamic marketing capability variables through dynamic rules of action, 3) dynamic rules of action have positive impacts on dynamic marketing capability variables, 4) dynamic marketing capability variables have positive impact on product innovativeness, 5) product innovativeness is positively related to firm financial performance, and 6) product innovativeness has a mediator role between dynamic marketing capability variables and firm financial performance.

Key Words: Dynamic rules of action, dynamic marketing capabilities, product innovativeness, environmental uncertainty, marketing resources and capabilities

TEŞEKKÜR

Akademik hayata adım attığım ilk günlerden itibaren bugüne gelmemde çok büyük bir emeği olan, desteğini her zaman hissettiğim, beni her zaman cesaretlendiren ve motive eden, verdiği tavsiyeler ile hem akademik hem de hayata bakış açımı genişleten danışman hocam Prof. Dr. Halit Keskin'e teşekkür ederim. Bilgeliği, tecrübeleri ve başarılarıyla kendisini örnek aldığım ve engin bilgisini benimle paylaşarak akademik olarak yetişmemde çok büyük emekleri olan, bana araştırmayı ve öğretmeyi daha da çok sevdiren ve özellikle bu çalışmanın kuramsal arka planının oluşmasında büyük rolü olan kıymetli hocam Prof. Dr. Ali Ekber Akgün'e teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitemde yer alan ve bana yol gösteren Prof. Dr. Cemal Zehir'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunma jürime katılarak yapıcı eleştirileri ile çalışmamın kalitesini yükselten Prof. Dr. Oya Erdil'e ve Prof. Dr. Ebru Tümer Kabadayı'ya teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, doktora programı boyunca ders aldığım tüm öğretim üyelerine ve özellikle araştırma metodolojisi konusunda bütün sorularıma bıkmadan içtenlikle yanıtlar veren Prof. Dr. Hüseyin İnce'ye teşekkür ederim. Doktora sürecinde gösterdiği anlayış ve destekten ötürü Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na da teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora sürecinde iş ortamında değil de aile ortamında olduğum hissini bana yaşatan, akademik desteklerinin yanında çok değerli olan dostluklarını da benimle paylaşan meslektaşlarım Büşra Müceldili, İpek Koçoğlu, Alev Koçak Alan, Ebru Erdoğan, Öznur Ertosun, Şükrü Yurtsever, Özgün İlhan ve Derya Doğan'a şükranlarımı sunarım. Tanıştığımız ilk günden beri sevgisi, desteği ve bilgisiyle yanımda olarak doktora sürecindeki tüm zorlukları kolaylaştıran arkadaşım ve meslektaşım Ahmet Emin Şentürk'e teşekkür ederim.

En özel olarak tüm sevgi ve imkanlarıyla beni yetiştiren, varlıklarıyla kendimi dünyanın en şanslı evladı olarak hissetmemi sağlayan annem Mine Ayar'a ve babam Kemal Ayar'a teşekkür ederim. Son olarak, abim Erdem Ayar'a ve kardeşim Kaan Mert Ayar'a güvenleri, inançları ve stresli günlerimdeki anlayış ve desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLOLAR DİZİNİ	xii
1.GİRİŞ	1
1.1.Çalışmanın Amacı	5
1.2.Çalışmanın Özgün Değeri	7
1.3.Çalışmanın Organizasyonu	8
2.LİTERATÜR ÖZETİ	11
2.1.Dinamik Pazarlama Yetenekleri	11
2.2.Dinamik Pazarlama Yetenekleri Ne Değildir?	12
2.3.Dinamik Pazarlama Yeteneklerinin Bileşenleri	14
2.3.1.Pazar Bilgisi Yönetim Süreci	15
2.3.1.1.Pazar Bilgisi Edinme Süreci	16
2.3.1.2. Pazar Bilgisi Dönüştürme Süreci	18
2.3.1.3.Pazar Bilgisi Uygulama Süreci	18
2.3.1.4.Pazar Bilgisi Koruma Süreci	19
2.3.2. Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi	20
2.3.2.1.Pazar Bilgisi Edinme Kapasitesi	22
2.3.2.2.Pazar Bilgisi Asimile Etme Kapasitesi	22
2.3.2.3.Pazar Bilgisi Dönüştürme Kapasitesi	23
2.3.2.4.Pazar Bilgisinden Faydalanma Kapasitesi	23
2.3.3.Dinamik Yetenekler	24
2.3.3.1.Sezme Yeteneği ve Mikro Temelleri	25
2.3.3.2.Yakalama Yeteneği ve Mikro Temelleri	27
2.3.3.3.Yeniden Düzenleme Yeteneği ve Mikro Temelleri	28
2.4. Dinamik Pazarlama Yeteneklerinin Öncülleri	31
2.4.1.Dinamik Örgütsel Kurallar	31
2.4.1.1.Kaynak Yarar Akışı Boyutu	35

2.4.1.2.Niteliksel (Değer) Tatmin Boyutu 36
2.4.2. Dinamik Örgütsel Kurallar ve Örgütsel Rutinler İlişkisi 37
2.4.2.1. Örgütsel Rutinlerin Tanımı 38
2.4.2.1.1.Örgütsel Kurallar Olarak Rutinler 41
2.4.2.1.2.Davranış Olarak Örgütsel Rutinler 42
2.4.2.1.3.Örgütsel Beceriler ve Kapasite Olarak Rutinler 43
2.4.2.1.4.Üretken Sistem olarak Rutinler 44
2.4.2.2.Örgütsel Rutinlerin Özellikleri 47
2.4.2.3.Örgütsel Rutinlerin Etkileri 54
2.4.3.Çevresel Belirsizlik 60
2.5. Dinamik Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Çıktıları 62
2.5.1.Ürün Yenilikçiliği 62
3.HİPOTEZ GELİŞTİRME 67
3.1.Çevresel Belirsizlik ve Dinamik Örgütsel Kurallar 67
3.2.Çevresel Belirsizlik ve Pazar Bilgisi Yönetim Süreci 68
3.3.Çevresel Belirsizlik ve Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi 70
3.4.Çevresel Belirsizlik ve Dinamik Yetenekler 71
3.5.Dinamik Örgütsel Kurallar ve Pazar Bilgisi Yönetim Süreci 73
3.6.Dinamik Örgütsel Kurallar ve Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi 75
3.7.Dinamik Örgütsel Kurallar ve Dinamik Yetenekler 76
3.8.Pazar Bilgisi Yönetim Süreci ve Ürün Yenilikçiliği İlişkisi 78
3.9.Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi ve Ürün Yenilikçiliği 79
3.10.Dinamik Yetenekler ve Ürün Yenilikçiliği 80
3.11.Ürün Yenilikçiliği ve Firma Performansı 81
3.12.Ürün Yenilikçiliğinin Aracı Etkisi 82
4.ARAŞTIRMA 84
4.1.Ölçeklerin Oluşturulması 84
4.1.1. Dinamik Örgütsel Kurallar 85
4.1.2. Dinamik Pazarlama Yetenekleri 87
4.1.3.Çevresel Belirsizlik 90
4.1.4.Ürün Yenilikçiliği 90
4.1.5.Firma Performansı 91
4.2.Örneklem Seçimi 91
4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği 93
4.4.Ortak Yöntem Sapmasının Değerlendirilmesi 103

4.5.Hipotez Testleri 104
4.5.1.Yapısal Eşitlik Analizi 104
4.5.2.Ara Değişken Etkisi 108
4.5.3.Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Değerlendirilmesi 110
5.TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR 112
5.1.Tartışma ve Yorumlar 112
5.2.Yönetsel Çıkarımlar 116
5.3.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler 117
KAYNAKLAR 120
ÖZGEÇMİŞ 142
EKLER 143
Ek A: Anket Soruları 143

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
AVE	**:** Ortalama Açıklanan Varyans
CFI	**:** Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	**:** Composite Reliability (AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik)
Df	**:** Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	**:** Doğrulayıcı Faktör Analizi
IFI	**:** Incremental Fit Index (Artırımsal Uyum İndeksi)
KFA	**:** Keşifsel Faktör Analizi
KMO	**:** Kaiser-Meyer-Olkin
OYV	**:** Ortak Yöntem Varyans
PNFI	**:** Normlaşmış Tutumluluk Uyum İndeksi
RMSEA	**:** Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü
SFP	**:** Standart Faaliyet Prosedürü
SRMR	**:** Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
TLI	**:** Tucker Lewis Fit Index (Tucker Lewis Uyum İndeksi)
YEM	**:** Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
1.1: Araştırma Modeli	10
2.1: Üretken Sistem Olarak Rutinler	45
2.2: Örgütlerin Dış Çevresi ve Belirsizlik.	61

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
2.1: Yeteneği Tanımlayan Sorular	14
2.2: Davranışsal ve Gramatik Öğeler Arasındaki Benzerlikler	40
2.3: Tekrarlanan Eylem Modellerinin Sınıflandırılması	48
4.1: Dinamik Örgütsel Kurallar Değişkenine Ait İfadeler	86
4.2: Pazar Bilgisi Yönetim Süreci Değişkenine Ait İfadeler	87
4.3: Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi Değişkenine Ait İfadeler	88
4.4: Dinamik Yetenekler Değişkenine Ait İfadeler	89
4.5: Çevresel Belirsizlik Değişkenine Ait İfadeler	90
4.6: Firma Yenilikçiliği Değişkenine Ait İfadeler	90
4.7: Firma Performansı Değişkeni Ölçüm Soruları	91
4.8: Katılımcıların çalıştıkları firmadaki pozisyonları	93
4.9: Katılımcıların Çalıştıkları firmadaki bölümler	93
4.10: Firmaların faaliyet gösterdiği sektörler	93
4.11: KFA Faktör Yükleri	94
4.12: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksler	95
4.13: DFA Faktör Yükleri	96
4.14: İki Faktör Modeli-Ayrıştırma Geçerliliği	99
4.15: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları	102
4.16: Yol Modeli	104
4.17: Ara Değişken Etkisi	109
4.18: Değişkenlerin Birbirleri Üzerinde Doğrudan-Dolaylı-Toplam Etkileri	110

1.GİRİŞ

Ön görülemez ve yüksek baskılı pazarlarda pazarlama kaynakları geliştirme ve onları kullanmanın yararları son yıllarda pazarlama literatüründe en çok ilgi ve önem gösterilen araştırma konusu olmuştur (Bharadwaj et al., 1993; Day, 1994; Hunt and Morgan, 1995). Özellikle Hooley et. al. (2005)'nın performans çıktıları üzerindeki etkisini gösterdiği ampirik çalışmasından beri, pazarlama kaynaklarından yararlanan bir firmanın pazarda başarılı olmak için daha güçlü bir konumda olacağı kabul edilmektedir. Rekabet avantajı elde etmede pazarlama kaynaklarının rolüne gösterilen bu ilginin stratejik yönetim alanında geliştirilen farklı teorik perspektiflerle güçlü benzerlikleri vardır. Örneğin, kaynak tabanlı görüş rekabet avantajının rakiplere göre üstün olan kaynakların varlığına ve yaygınlaştırılmasına, avantajın sürdürülebilirliğinin ise bu üstün kaynakların rakiplerin taklit etmesi ihtimaline karşı göstereceği dirence bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Dierickx and Cool, 1989; Reed and DeFillippi, 1990). Bu çerçevede kaynak tabanlı görüşü benimseyen araştırmacılar marka ve müşteri ilişkileri gibi pazarlama kaynaklarının rekabetçi avantaj kazanmada rolünü tanımlamışlardır (Day, 2014; Barney, 2014). Buna karşılık kaynak avantajı kuramı ise dinamik bir rekabet ortamında tüketimi üstün finansal performans sağlayacak şekilde içsel kaynaklar yönetilir ya da kullanılırsa firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı kazanacağını varsaymaktadır (Hunt, 2011). Bu teori rekabet avantajı elde etme yeteneği olarak pazarlama kaynaklarına odaklanıp kaynak tabanlı görüşü benimsemektedir. Kuram, kaynakları bir firmanın pazarın belli segmenti için değeri olan bir pazar teklifi üretebildiği maddi ve maddi olmayan varlıkları olarak düşünmektedir (Hunt and Morgan, 2005). Bununla birlikte stratejik yönetim literatürü daha sonra Conant et. al. (1990) ve Woodside et. al. (1999) tarafından genişletilen Miles and Snow (1978)'un öncü çalışmasıyla birlikte pazarlama yeteneklerini açıklamayı denemiştir. Bu çerçevede Conant et. al. (1990) strateji tipolojileri kapsamında pazarlama yetenekleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi göstermiştir.

Ancak stratejik yönetim teorisyenleri kaynak temelli görüşlerin dinamik pazar çevrelerindeki gelişmeleri açıklayamadığına vurgu yaparak, yaygın bir şekilde rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilen dinamik yetenekler teorisini ileri sürmüştür (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Pavlou and El Sawy, 2011). Dinamik yetenekler

teorisi kaynakları firmaya özgü maddi (örn. demirbaş ve ekipmanlar) ve maddi olmayan (örn. bilgi ve itibar) varlıklar olarak, yetenekleri ise firmanın yeni kaynaklar edindiği ve mevcut kaynakları pazara sunulan gerçek bir değere dönüştürdüğü süreçler olarak tanımlamaktadır (Amit and Shoemaker 1993; Capron and Hulland 1999). Dinamik yetenekler pazara dayalı öğrenmeyle ilişkili olan firma becerileri ile ilgilenir ve elde ettiği bilgileri kaynak ve yeteneklerini dinamik pazar çevresine uygun bir şekilde yeniden düzenlemek ve geliştirmek için kullanır (Morgan, 2012). Bu yüzden dinamik yetenekler geliştirilmesinde fonksiyonel birimlerin rolünün keşfedilmesine paralel olarak özellikle pazarlama kaynak ve yeteneklerinin ürettiği pazar bilgisinin örgütsel adaptasyon sürecine etkisi kaçınılmaz bir gerçek olarak gösterilmektedir (Easterby-Smith, et. al., 2009). Firmalar mevcut ve potansiyel pazarları hakkında birey, grup ve örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleştirdiği ölçüde ancak kaynaklarını ve yeteneklerini nasıl ve ne zaman yeniden düzenleyeceği ya da güncelleştireceğini belirleyebilmektedir (Kogut and Zander 1992; Mahoney 1995). Aksi takdir de, pazarların dinamik doğası yüzünden, değişen talepleri karşılamada başarısız olan kaynak ve yetenekler firmalarda ölüm katılığına yol açacaktır. Bu rijitlikler çevresel değişime adaptasyonu engelleyecek ve düşük seviyede değer yaratılmasına neden olacaktır. Bu anlamda dinamik yetenekler teorisi ile stratejik pazarlama alanındaki ilgili kaynak temelli görüşler bütünleştirilerek literatüre "dinamik pazarlama yetenekleri" kavramı tanıtılmıştır (örn. Bruni and Verona, 2009; Dacko et. al., 2008; Morgan, 2012; Barrales-Molina et. al., 2014). Dinamik pazarlama yetenekleri pazar bilgisinin çevreye adaptasyon sürecinde kullanılmasına izin vererek firmanın rekabet avantajı kazanmasına destek sağlayan rutin ve süreçler dizisidir (Barrales-Molina et. al., 2014).

Ancak, ilginç bir şekilde, pazarlama stratejisi araştırmacıları çalışmalarındaki modelleri üç stratejik yönetim teorisi temelinde geliştirmiş olmalarına rağmen, çok az çalışmanın pazarlama ile firma performansı ilişkisine açık ve kapsamlı bir teorik çerçeve sunmak üzere her perspektiften uygun anlayışı birbiri ile entegre ettiği gözlemlenmektedir. Bu nedenle her ne kadar pazarlama fonksiyonunun ürettiği kaynak ve yetenekler ile rekabet avantajı ilişkisi teorik olarak açık bir şekilde tanımlanmış olsa da (örn. pazar oryantasyonu; Narver and Slater, 1990; Kohli and Jaworski, 1990), bu kaynak ve yetenekleri müşteriler için bir değere dönüştüren temel süreçler göz ardı edilmiştir (Sristava et. al., 2001). Geliştirilen teorik ve kavramsal çalışmalar ne yazık ki çok az ampirik araştırmaya yansıtılmış, bu yüzden ilişkiyi

açıklayan teorik argümanlar ve ampirik bulgular üzerinde sistematik bir anlayış geliştirilememiştir. Özellikle kaynak tabanlı görüşün rekabet avantajı elde etmek için kaynakları nasıl geliştirdiği ve yaygınlaştırdığını açıklamadaki zayıflığı ve dinamik pazar çevresinin etkisini değerlendirmedeki başarısızlığı pazarlama yeteneklerinin dinamik özelliklerinin açıklanamamasına sebep olmaktadır (Priem and Butler, 2001; Lengnick-Hall and Wolff, 1999). Bunun yanında dinamik yetenekler ve pazarlama ile ilgili araştırmaları farklı görüşlerle karşılaştırmak ve sentezlemek de oldukça zordur. Bu zorluk bazı araştırma katkılarının eklektik oluşu ve araştırmacıların çalışmalarında yalnızca kendi amaçları ile uyumlu olan dinamik yetenek bileşenlerini benimsemesiyle daha da artmaktadır. Bu nedenle dinamik pazarlama yetenekleri üzerine yapılan teorik ve ampirik çalışmalar oldukça heterojendir ve dinamik pazarlama yeteneği olarak öne sürülen kavramları dinamik yetenekler görüşü ile ilişkilendirmek zordur. Bu noktada, Barrales-Molina et. al. (2014) dinamik pazarlama yeteneklerine bütüncül bir çerçeve sunmasına rağmen, dinamik pazarlama yetenekleri ve rekabet üstünlüğü arasında ilişkiyi gösteren teorik ve ampirik bulguların yetersizliği yüzünden bu araştırma konusu hala açıklanamayan bir kara kutudur.

Burada, yukarıda bahsedilen eksikliklerin giderilebilmesi için Barrales-Molina et. al. (2014)'nın çalışmalarında öne sürdüğü dinamik pazarlama yeteneklerinin genel (sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneği) ve spesifik (pazar bilgisi özümseme kapasitesi ve pazar bilgisi yönetim süreci) bileşenleri dikkate alınmaktadır. Bu değişkenlerin çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri literatürde birbirinden ayrı bir şekilde ampirik olarak incelenmiştir. Örneğin, dinamik yeteneklerin yeni ürün geliştirme çabalarına (Pavlou and El Sawy, 2011), özümseme kapasitesinin yenilik performansına (Chen et. al., 2009) ve bilgi yönetiminin de firma performansına etkisi (Tanriverdi, 2005) gösterilmiştir. Ancak bu değişkenlerin dinamik pazarlama yetenekleri kontekstinde bütüncül bir model olarak etkileri henüz ampirik olarak incelenmemiştir. Oysaki temelde yatan süreçlerin tanımlanması ve keşfedilmesi dinamik pazarlama yeteneklerinin örgütsel kaynak ve yetenekleri nasıl yenilediğine açıklık getirilmesi açısından önemlidir. Dahası, geliştirilen pazarlama yeteneğinin gerçekten dinamik özellikte olup olmadığının tespiti ancak bu şekilde anlaşılabilmektedir (Barrales-Molina et. al., 2014). Bu nedenle, bu bileşenlerden bir veya daha fazlasını görmezden gelmek veya önemsememek dinamik pazarlama yeteneklerinin pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki gerçek etkisini azaltacak ya da tam anlaşılamamasına neden olacaktır. Bu doğrultuda; sezme, yakalama, yeniden

düzenleme yeteneği, pazar bilgisi yönetim süreci ve pazar bilgisi özümseme kapasitesinden oluşan dinamik pazarlama yetenekleri bileşenlerinin ürün yenilikçiliği ve finansal performans gibi farklı örgütsel çıktılar üzerindeki bütüncül etkisini gösteren ampirik çalışmaların gerçekleştirilmesi ihtiyacı hissedilmektedir. Bunun yanında özellikle ürün yenilikçiliğinin 1) bir pazarlama yeteneği olması, 2) pazar bilgisi ile yakın ilişkisi ve 3) firmanın kaynak ve yeteneklerini yenilemesini gerektirmesi özellikleriyle tipik bir dinamik pazarlama yeteneği olması bahsedilen eksikliğin doldurulması gerektiği fikrini pekiştirmektedir (Barrales-Molina et. al., 2014). Tez çalışmasında, bu nedenle, dinamik pazarlama yeteneğinin örgütsel çıktıları olarak ürün yenilikçiliği ve firma performansı ele alınmaktadır.

Dinamik pazarlama yeteneklerini oluşturan temel süreçlerin ürün yenilikçiliği ve firma performansı üzerindeki etkisine ek olarak, onların öncülleri ya da yönlendiricileri de ampirik olarak incelenmelidir. Bu, dinamik pazarlama yeteneklerinin firma içinde nasıl geliştirileceğinin anlaşılması açısından yöneticilere yardımcı olacaktır. Dinamik pazarlama yetenekleri bileşenlerinin her biri örgütsel süreçler, öğrenilmiş ve istikrarlı modeller, meta yetenekler veya yüksek seviyeli rutinler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Cohen and Levinthal (1990) özümseme kapasitesini firmanın bilgiyi edindiği, asimile ettiği, dönüştürdüğü ve faydalandığı örgütsel süreç ve rutinler dizisi olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla bu rutinlerin gelişimini destekleyen örgütsel mekanizma ve uygulamaların açıklanması gerekmektedir. Literatür yeteneklerin geliştirilmesi ve yönetilmesinde etkili olan örgütsel mekanizmaları genel olarak organizasyon yapısı (formal ve informal) ile açıklarken (Fong and Zou, 2009), Reynaud'un (2005) argümanında vurguladığı gibi, örgütsel davranışlara rehberlik eden ve rutinlerin temelini oluşturan örgütsel kuralların etkisi göz ardı edilmiştir. Tez çalışmasında bu kuralların geleneksel görüşteki formal ve resmi kurallar değil, sürdürülebilirliğin kaynağı olarak ileri sürülen dinamik örgütsel kurallar olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü dinamik özellikte yeteneklerin gelişmesi temeldeki kuralların uyarlanabilir ve üretken kurallar olmasına bağlıdır (Winter, 2003; Parrish, 2010). Eğer altta yatan kurallar statikse ve atalete neden oluyorsa bilgi yönetimi yetersiz, özümseme düşük, öğrenme yavaş ve bu yüzden firmanın yetenekleri de dinamik özellikte olmayacaktır (Pentland et. al., 2012). Dinamik kurallar yapısal bir çıktıdan ziyade, firmaların dinamik pazar çevresinde algıladığı problemleri tanımlamasına, kurgulamasına ve yanıtlar üretmesine rehberlik eden tasarım ilkeleridir (Parrish, 2010).

Diğer yandan tez çalışmasında dinamik pazarlama yeteneklerinin öncülü olarak çevresel belirsizliğin rolü de araştırılmaktadır. Birçok araştırmacı dinamik yeteneklerin, adaptasyon ve hızlı öğrenmenin firmaların hayatta kalması için şart olduğu sıra dışı çevresel şartlarda önem kazanacağını tartışmaktadır (Fang and Zou, 2009). Çünkü bu tür çevresel koşullarda örgütlerin operasyonel paradigmalarını gözden geçirmeleri, geleneksel yöntem ve çözümlerden uzaklaşmaları, mevcut rutinleri ve süreçleri güncellemeleri ya da değiştirmeleri gerekmektedir (Chelariu et. al., 2002). Buna paralel olarak Sukdej (2015) özellikle pazarlama kontekstinde dinamik yeteneklerin belirsiz ve kompleks koşullar altında firmanın pazar ihtiyaçlarını karşılaması için gerekli yetenekler olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, düzensiz bir çevrede örgütsel mekanizmalar da çok daha dinamik olmalı ve buna bağlı olarak firma rutin ve süreçleri dinamik örgütsel kurallar tarafından desteklenmelidir (Parrish, 2010; Reynaud, 2005). Dolayısı ile belirsiz ve karmaşık koşullar, dinamik örgütsel kurallar ve dinamik pazarlama yetenekleri geliştirilmesi için firmaları kışkırtabilmektedir. Bu anlamda, çevresel belirsizliğin önemi literatürde teorik düzeyde dillendirilmiş olmasına rağmen konu ile ilgili ampirik yeni çalışmalara ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın amacı çevresel belirsizlik, dinamik örgütsel kurallar, dinamik pazarlama yetenekleri, ürün yenilikçiliği ve finansal performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak ve ampirik olarak test etmektir. Bu bağlamda, Şekil 1.1'de gösterildiği gibi tez çalışmasında 1) çevresel belirsizliğin dinamik örgütsel kurallar ve dinamik pazarlama yetenekleri üzerindeki etkisi, 2) dinamik örgütsel kuralların dinamik pazarlama yeteneği bileşenleri üzerindeki etkisi, 3) dinamik pazarlama yeteneği bileşenlerinin ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisi, 4) ürün yenilikçiliğinin firma performansı üzerindeki etkisi ve 5) ürün yenilikçiliğinin dinamik pazarlama yetenekleri bileşenleri ve firma performansı ilişkisi üzerindeki ara değişken etkisi araştırılmaktadır.

1.1.Çalışmanın Amacı

"Toplumsal fayda çok önemlidir; elektrikli otomobiller bu anlamda değerlidir çünkü sürdürülebilir ulaşımın geleceğidir."

"Tesla Motors 2003 yılında bu misyon çerçevesinde çevre ve toplum odaklı tasarım ilkeleriyle doğaya saygılı bir elektrikli spor otomobil yapmak amacıyla

kuruldu. Yedinci yılına kadar üst üste zarar etti ve bu zararların toplamı 300 milyon doları aştı. Ancak 2012 yılında ilk Model S otomobillerini teslim etmeye başladığında işler değişti. Çünkü pazar araştırmalarında fark ettikleri tüketicilerin elektrikli otomobillere karşı geliştirdiği 2 temel olumsuz tutumu yok edecek hızlı ve uzun menzilli elektrikli spor bir otomobil üretmişlerdi. Nitekim otomobilin her ekipmanı araştırma ve mühendisliğin zirvesi olarak kabul edildi. Geliştirilen özel bir perakende stratejisi ile kullanıcılara ulaştırılan Tesla Model S, 2014 yılında Consumer Reports'un yaptığı araştırmada % 99 müşteri güven oranı ile otomobil sektörünün gelmiş geçmiş en iyi otomobili oldu. Bugün Tesla Motors, yalnızca 13 yıllık bir geçmişi olmasına rağmen, 33 milyar dolar pazar değerlemesi ile 9. büyük otomotiv üreticisi durumundadır. Herkesin bildiği markalar olan Mitsubishi, Suzuki ve Isuzu bugün değer olarak Tesla Motors'un gerisinde kalmıştır."

Yukarıdaki örnek sürdürülebilirlik odaklı kurallar temelinde kurulan gerçek bir firmanın hem pazar bilgisini özümseyerek ve yöneterek hem de bu doğrultuda pazarlama kaynak ve yeteneklerini kullanarak pazara yenilikçi ürünler sunduğunu ve sonucunda rakiplerine göre yüksek finansal performans elde ettiğini göstermektedir. Tezin amacı; aslında pratikte çok değerli bir karşılığı elde etmiş olan ancak teorik olarak açıklanmamış bu ilişkiler ağını bütüncül bir biçimde ampirik olarak incelemek ve stratejik pazarlama alanına katkı sağlamaktır. Aynı zamanda pazarlama kaynaklarının ve yeteneklerinin ürettiği pazar bilgisini dinamik pazar çevresinde örgütsel yenilenme ve adaptasyon için nasıl kullanılacağına açıklık getirilerek hem üst hem de fonksiyonel yöneticilere değerli bilgiler sunulması da hedeflenmektedir.

Bu amaç için çalışmada dinamik yetenekler çatısı altında yer alan ve önceki çalışmalarda eksikliklerine değinilen dinamik pazarlama yetenekleri bileşenleri seçilip bütüncül olarak ele alınmakta ve nasıl çalıştıklarına açıklık getirmek üzere öncülleri ve sonuçları araştırılmaktadır. Buna göre dinamik pazarlama bileşenleri sezme, yakalama ve yeniden düzeleme yeteneği, bilgi yönetim süreci ve özümseme kapasitesi olarak belirlenmiştir. Burada bilgi yönetim süreci ve özümseme kapasitesi pazarlama kontekstinde incelendiğinden pazar bilgisinin yönetim süreci ve pazar bilgisini özümseme kapasitesi olarak çerçevelendirilmektedir. Bu beş bileşenin bütün olarak hareket etmesi pazarlama yeteneğinin dinamikliğini işaret etmektedir.

Dinamik pazarlama yeteneklerinin nasıl geliştirilebileceğine yol göstermek üzere öncül durumda olan iki değişken tanımlanmıştır. Bunlar dinamik örgütsel kurallar ve çevresel belirsizliktir. Önceki çalışmalarda (Akgün et. al, 2014) firma

seviyesinde bileşik değişken olarak ele alınan dinamik örgütsel kurallar çalışmada ilk defa boyutlandırılmaktadır. *Kaynak Yarar Akışı* boyutu bir kaynaktan çoklu yarar elde etme zihniyetini yansıtırken, *Niteliksel Tatmin* boyutu karar verme mekanizmasının bir işlevin maksimizasyonundan ziyade birden fazla fonksiyon için tatmin edici değer (niteliksel değer) yaratılmasını temel aldığı düşünce yapısını ifade etmektedir.

Son olarak bahsedilen bileşenlerin birlikteliğinin pazarlama yeteneklerine olağanlıktan sıyırarak dinamiklik kazandırdığı, böylece yalnızca bir pazarlama işlevinin iyileştirilmesine değil bir bütün olarak firmanın yenilenmesine katkıda bulunulduğu işaret edilmektedir. Bu çerçevede, firmaların dinamik pazarlama yetenekleri ile ürün yenilikçiliklerini ve finansal performanslarını güçlendirerek rekabet avantajı kazandıkları gösterilmektedir.

1.2.Çalışmanın Özgün Değeri

Dinamik pazarlama yetenekleri üzerine gerçekleştirilen çalışmalardaki genel varsayım; pazarlama kaynak ve yeteneklerinin yeni pazar bilgisi edinmek ve bu bilgileri firmanın tamamına dağıtmak için büyük potansiyele sahip oldukları, böylelikle dinamik yetenekler gelişimine katkıda bulundukları yönündedir (Cavusgil et. al., 2007; Day, 2014; Kozlankova et. al., 2014; Wang et. al., 2013). Ancak öne sürülen argümanlara rağmen, pazarlama ilişkili konular ve dinamik yetenekler üzerine geliştirilen fikir ve modellerde ortak bir görüşün oluşturulamadığı gözlemlenmektedir. Bu çeşitlilik ampirik bulguların birbiriyle karşılaştırılmasını karmaşık bir hale getirirken, dinamik yetenekler görüşünün de pazarlama kontekstinde geliştirilememesine neden olmaktadır. Bu nedenle, dinamik pazarlama yeteneklerinin içeriğinin ne olduğu ve faydaları, dinamik yetenekler çerçevesinde nasıl çalıştığı (öncülleri ve çıktıları) hakkında çok az bilgi edinilmektedir.

Bahsedilen bu eksiklik araştırmacılara yeni bir araştırma sorusu üretmiştir: "Hangi pazarlama yetenekleri dinamik pazarlama yeteneği olarak düşünülmelidir?". Bu soruya üretilen en güncel yanıt Barrales-Molina et. al. (2014)'nın son çalışmasıdır. Araştırmacılar çalışmalarında teorik olarak dinamik pazarlama yeteneklerinin genel ve spesifik bileşenlerini tanımlamaktadır. Genel bileşenler dinamik pazarlama yeteneğini dinamik görüş ile ilişkilendirip olağan pazarlama yeteneğinden ayrıştırırken, spesifik bileşenler onların bir dinamik yetenek değil dinamik bir pazarlama yeteneği olduğunu

pekiştirmektedir. Bu bileşenleri ile dinamik pazarlama yetenekleri pazar bilgisini örgütsel yenilenme için kullanabilmektedir.

Ancak ileri sürülen teorik modelin ampirik sonuçlar ile desteklenmeye, bu bileşenlerin geliştirilmesini tetikleyen uyarıcıların açıklanmasına ve pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin test edilmeye ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir. Buna göre bu çalışmanın ana amacı ampirik kanıtlar ile dinamik pazarlama yetenekleri kavramının kara kutusunu açmaktır. Bu çerçevede tanımlanan dinamik pazarlama yeteneği bileşenleri bütüncül bir şekilde ilk kez ampirik olarak incelenmekte, firma içinde nasıl çalıştıklarına açıklama getirmek üzere öncül ve sonuçları araştırılmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirliğin tasarım ilkeleri olarak tanımlanan dinamik örgütsel kurallar da bu çalışmada ilk kez çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan Parrish (2010)'in vaka çalışmasına da ampirik destek sağlanmaktadır.

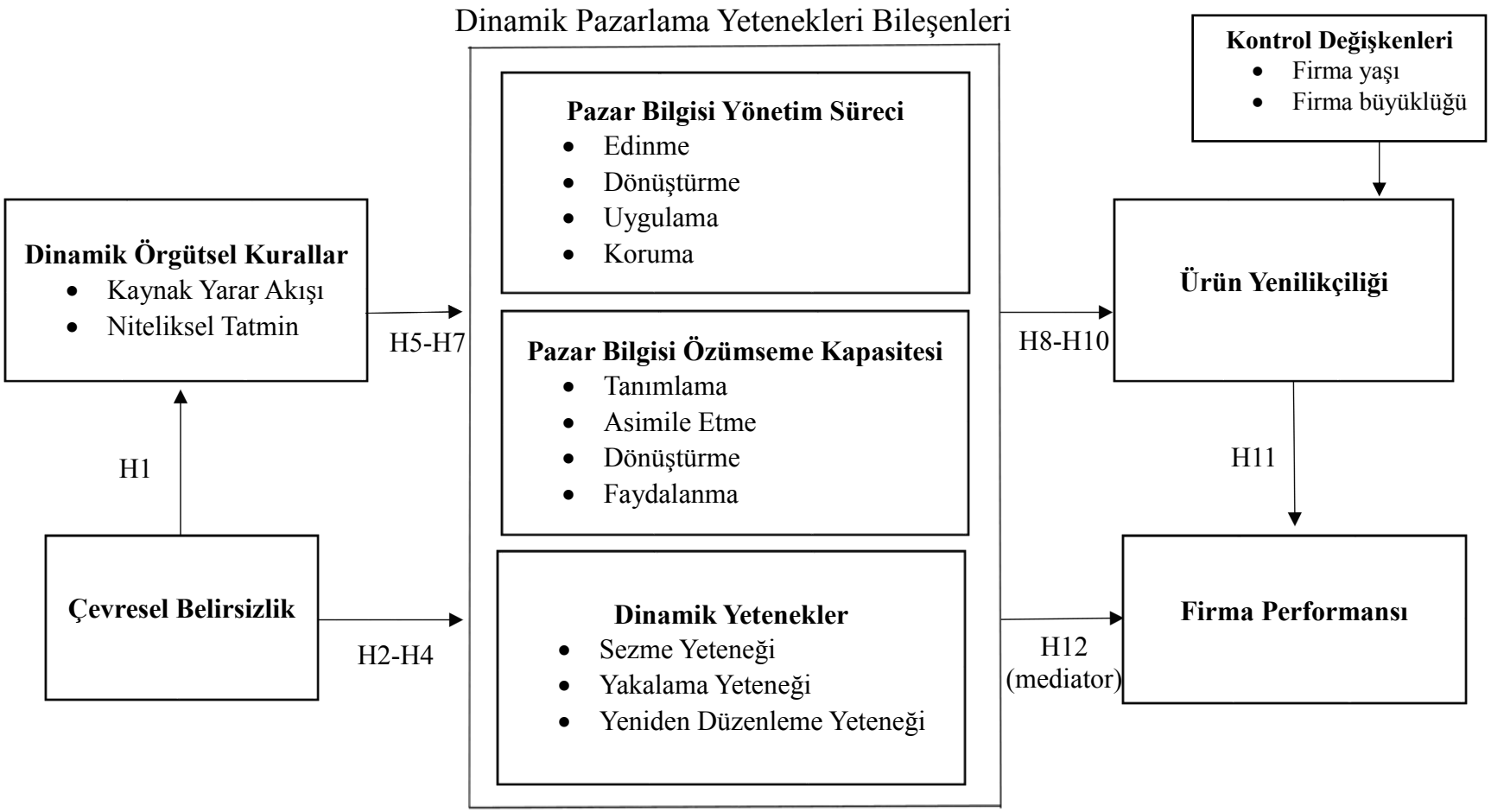
Bu çerçevede oluşturulan kavramsal model doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Faaliyet gösterilen çevredeki belirsizliğin firma içinde örgütsel davranış ve rutinlere temel sağlayacak dinamik örgütsel kurallar geliştirilmesi üzerinde bir etkisi var mıdır?
2. Faaliyet gösterilen çevredeki belirsizliğin dinamik pazarlama yeteneği bileşenleri üzerinde etkisi var mıdır?
3. Dinamik örgütsel kuralların dinamik pazarlama yeteneği bileşenleri üzerinde etkisi var mıdır?
4. Dinamik pazarlama yeteneği bileşenlerinin firmaların ürün yenilikçiliği üzerinde etkisi var mıdır?
5. Firmaların ürün yenilikçiliğinin firmaların finansal performansları üzerinde etkisi var mıdır?
6. Firmaların ürün yenilikçiliği, dinamik pazarlama yeteneği bileşenleri ve finansal performans arasında aracı etkiye sahip midir?

1.3.Çalışmanın Organizasyonu

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk olarak, giriş bölümü ile çalışma tanıtılmakta ve çalışmanın özgün değeri ortaya konmaktadır. Ardından ikinci bölümde, geniş bir literatür özeti ile çalışmanın ana değişkenleri detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu bölümde ilk olarak çalışmanın odak noktasını oluşturan dinamik

pazarlama yetenekleri ve bileşenleri hakkında detaylı bilgi verilmekte, daha sonra öncül ve sonuç değişkenleri tanıtılmaktadır. Bu çerçevede önce dinamik örgütsel kurallar ve çevresel belirsizlik, ardından ürün yenilikçiliği ve firma performansı üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümü teorik çerçeve ve araştıma modeli oluşturmaktadır. Bu bölümde i) çevresel belirsizlik ve dinamik örgütsel kurallar, ii) çevresel belirsizlik ve dinamik pazarlama yetenekleri, iii) dinamik örgütsel kurallar ve dinamik pazarlama yetenekleri, iv) dinamik pazarlama yetenekleri ve ürün yenilikçiliği, v) ürün yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişkiler ele alınmakta ve vi) ürün yenilikçiliğinin dinamik pazarlama yetenekleri ve firma performansı arasında oynamış olduğu aracı rolünden bahsedilmektedir. Böylece çalışmanın teorik çerçevesi oluşturulmaktadır. Bunu takiben dördüncü bölümde, teorik çerçevesi oluşturulan ilişkileri ampirik bir şekilde açıklamak üzere hipotezler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile test edilmektedir. Çalışmanın son bölümünü ise tartışma, sonuç ve yorumlar bölümü oluşturmaktadır. Sonuç bölümünde yapılan analizler değerlendirilmekte, elde edilen bulgular doğrultusunda uygulamaya dönük tavsiyeler verilmektedir. Araştırma gelecek araştırmalara yönelik öneriler ve çalışmanın sahip olduğu kısıtlar bölümü ile sonlandırılmaktadır.



Şekil 1.1: Araştırma Modeli

2.LİTERATÜR ÖZETİ

2.1.Dinamik Pazarlama Yetenekleri

Dinamik pazarlarda bazı firmaların ayırt edici rekabet kabiliyetleri geliştirmede diğerlerine göre nasıl daha başarılı olduğu işletme biliminin pek çok alanında açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikle stratejik yönetim alanında dinamik yetenekler görüşü bu araştırmaların sonucu olarak ortaya çıkan ve yaygın olarak rekabetçi avantajın kaynağı olarak kabul edilen bir teoridir. Ancak Easterby-Smith and Prieto (2008) çalışmasında fonksiyonel birimlerin firmaların dinamik yeteneklerine katkısını gösteren iki argüman ileri sürmüştür. Teorisyenlerin ilk argümanı her bir fonksiyonel birimin dinamik yetenekler gelişimine katkı sağlayan rutin ve süreçler ürettiğidir. İkinci olarak fonksiyonel rutin ve prosedürlerin dinamik yeteneklerin bütün özelliklerini kendilerinde barındırmalarıdır. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabetin kaynağını araştıran işletme biliminin farklı alanlarındaki çalışmaları ortak bir araştırma çizgisinde buluşmuş ve birbiri ile entegre kavram ve modeller geliştirmeye başlamıştır. Örneğin Adner and Helfat (2003) Amerika'daki petrol endüstrisi üzerine yapmış oldukları çalışmada aynı endüstri çevresinde olmalarına rağmen firmaların farklı stratejik kararlar aldığını ve bu kararların uygulanması sonucunda da farklı finansal sonuçların ortaya çıktığını göstererek yönetsel dinamik yetenekleri (yönetsel insan sermayesi, yönetsel sosyal sermaye ve yönetsel bilişim) ileri sürmüştür.

Bu esnada, özellikle son 20 yıldır, firmanın rekabet avantajı kazanmasında pazarlama fonksiyonunun rolünü araştıran çalışmalar dikkat çekmekte, bilhassa kaynak tabanlı görüş ve yetenek tabanlı stratejilerden etkilenen pazarlama araştırmacıları pazarlama kaynak ve yeteneklerinin özgün, değerli, taklit ve ikame edilmesi zor oldukları için firmalara rekabet avantajı kazandırdığını doğrulamaktadır (Kozlankevo et. al., 2014; Hooley et. al., 2005; Morgan, 2012). Bu nedenle pazarlama kaynak ve yeteneklerinin ürettiği pazar bilgisi firmaların sürekli gelişen pazarlara yüksek seviyede adaptasyonunu sağlayan itici güç olarak ele alınmaktadır (Bruni and Verona, 2009). Pazar bilgisinin firma performansını iyileştirme potansiyelini temel alan bir takım araştırmacılar "dinamik pazarlama yetenekleri" kavramını literatüre kazandırmış ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan yeni ürün geliştirme, müşteri ilişkileri yönetimi, dağıtım kanal yönetimi gibi çeşitli pazarlama

mekanizmaları tanımlamışlardır (Bruni and Verona, 2009; Cavusgil et. al., 2007; Fang and Zou, 2009; Morgan, 2012). Ancak dinamik pazarlama yetenekleri üzerine yapılan teorik ve ampirik çalışmaların oldukça heterojen ve eklektik katkılar sunduğu gözlemlenmiş ve bu yüzden dinamik olarak tanımlanan pazarlama yetenekleri ile rekabet gücünün kaynağı olan dinamik yetenekler arasında bir bağlantı kurulması zorlaşmıştır (Barrales-Molina et. al., 2014).

Barrales-Molina et. al. (2014) bahsedilen bu eksikliği giderebilmek için dinamik yetenekler görüşünü pazarlama kapsamında genişleten araştırmaları değerlendirmiş, argüman ve ampirik bulguları sentezleyerek bütünleştirici bir model önermişlerdir. Buna göre dinamik pazarlama yetenekleri teknolojik ve pazar değişimleri yaratmak veya karşılamak için pazar bilgisi ve kaynaklarını örgütsel kaynak ve yetenekler ile bütünleştiren yeteneklerdir (Barrales-Molina et. al, 2014; Bruni and Verona, 2009). Gelişen bir pazar ortamında, dinamik pazarlama yetenekleri firmaların önemli pazar işaretlerini belirlemesi ve izlemesine, yeni ürün/hizmet ve süreçleri değerlendirmesine ve pazar değişimlerine etkili yanıtlar üretmesi ve gerçekleştirmesine izin verir. Ancak dinamik pazarlama yeteneklerinin doğru ve kapsamlı bir şekilde kavranabilmesi için ne olmadığının ortaya konması ve ilişkili olduğu kavramlar ile farklılıklarının tanımlanması yararlı olacaktır.

2.2.Dinamik Pazarlama Yetenekleri Ne Değildir?

Dinamik pazarlama yeteneğinin ilişkili olduğu ancak aynı anlama gelmediği kavramlardan ilki dinamik yeteneklerdir. Bu karmaşıklığın sebebi dinamik pazarlama yeteneklerinin literatürde genellikle dinamik yeteneklerin bir uzantısı olarak incelenmesidir. Araştırmalar dinamik pazarlama yeteneklerini ya firmanın kaynak ve yeteneklerinin yenilenmesini tetikleyen ya da katkıda bulunan spesifik dinamik yetenekler olarak konumlandırmış ya da dinamik yeteneklere ait olan belirli özellikler ile açıklamaya çalışmıştır. Ancak Barrales-Molina et. al. (2014) geliştirdiği soru setiyle (Tablo 2.1) iki yetenek arasındaki farkları açıkça ortaya koymuştur. Tabloya göre farklılığı açıklayan en belirleyici özellik, dinamik pazarlama yeteneklerinin firmanın bir bütün olarak yenilenmesi sürecine katkı verirken pazar bilgisini kullanmasıdır. Pazar bilgisi modern pazarlama düşüncesine göre en önemli pazarlama kaynağıdır ve müşteriler, pazarlar, rakipler, çevresel trendler, dağıtıcılar, stratejik ortaklar ve sanal topluluklara ilişkin doğru bilgiyi firmaya taşıdığı için stratejik bir

konumdadır. Ayrıca pazar bilgisi dış çevre ile ilişkili pazarlama kaynaklarından elde edildiği için firmanın pazarlama dışındaki diğer bölümlerinden elde edilememektedir, bu da pazarlama fonksiyonunun önemini pekiştirmektedir.

Ancak olağan pazarlama yetenekleri de kaynak olarak pazar bilgisini kullanmaktadır. Dolayısıyla olağan pazarlama yetenekleri ile dinamik pazarlama yeteneğinin ihtiyaç duyduğu pazar bilgisinin de farklılığı vurgulanmalıdır. Pazarlama yetenekleri mevcut müşterileri tatmin ederek, mevcut ürün ve dağıtım kaynaklarından istifade ederek ve mevcut markalarına tutundurma çalışmaları yaparak firmanın belli bir dengede yaşamını sürdürmesine yardımcı olur (Bruni and Verona, 2009). Örneğin, Day (1994) kanal birleştirmenin dağıtıcılar ile ilişkileri güçlendiren bir pazarlama yeteneği olduğunu belirtir. Danneels (2002) firmanın belirli bir müşteri segmentini hedefleyerek geliştirdiği müşteri yetkinliklerinden bahseder. Dinamik pazarlama yetenekleri ise belirli bir fonksiyonun işlevlerini iyileştirmek yerine bir firmanın bütün olarak çalışmayan işlevlerini değiştirme sürecinde firmalara destek sağlar. Yani dinamik pazarlama yeteneklerinin odak noktası bir firmanın gelişmesine yardım eden bütünleştirici pazar bilgisidir (Bruni and Verona, 2009). Daha belirgin olarak ifade edilirse pazar bilgisinin bir firmanın bütün olarak adaptasyon sürecine katkıda bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla pazar bilgisi örgütsel adaptasyon sürecinin yönlendiricisi olarak düşünülmekte ve bu yüzden dinamik pazarlama yeteneklerinin gelişmesinde ham madde rolü üstlenebilmektedir (Barrales-Molina et. al., 2014).

Bununla birlikte dinamik yetenek çalışmaları üst yönetimin rolü üzerinde odaklanırken (Adner and Helfat, 2003; Augier and Teece, 2009), diğer çalışmalar fonksiyonel yeteneklerin kazanılmasında orta kademe yönetimin rolünü vurgulamıştır (Peteraf, 2005). Fakat dinamik pazarlama yetenekleri hem firmanın üst yönetimi hem de pazar bilgisi ve kaynaklarını yaratma ve kullanmada sorumlu olan fonksiyonel yönetim (örn. pazarlama departmanı) ile ilgili kararları içermektedir (Bruni and Verona, 2009; Barrales-Molina et. al., 2014). Bu bağlamda dinamik pazarlama yetenekleri araştırma ve geliştirme, üretim, satış gibi farklı fonksiyonların rutinlerini şekillendiren çapraz fonksiyonlar arası pazarlama yeteneği olarak farklılaşır. Farklı fonksiyonel birimlerdeki çalışanlar dinamik pazarlama yeteneklerinin uygulayıcısı olurlar. Hatta dinamik pazarlama yetenekleri değerli bir bilgi kaynağı olan dış aktörleri de kapsayabilmektedir. Bu dış aktörler yönlendiren kullanıcılar, fikir liderleri, bilimsel topluluklar, danışmanlık firmaları, müşteriler ve teknolojik ortaklardır (Barrales-Molina et. al., 2014).

Tablo 2.1: Yeteneği Tanımlayan Sorular

Dinamik Yetenek Soruları	**Dinamik pazarlama Yeteneği Soruları**
Bahsedilen yetenek…	***Bahsedilen yetenek…***
…firma içinde mi geliştirilmiştir?	…üzerinde pazarlama fonksiyonu güçlü bir etkiye sahip midir?
…firmada gömülü olan bir süreçler dizisi midir?	… geliştirilirken pazar bilgisi bir "ham madde" rolü üstlenmiş midir?
…yol bağımlı bir fenomen midir?	…pazar bilgisinin özümsenmesi için kullanılan bir araç mıdır?
…amaçlı ve bilinçli bir çaba sonucunda mı kazanılmıştır?	…pazar bilgisinin firma içinde paylaşılmasına izin vermekte midir?
…diğer kaynak, yetenek veya rutinleri etkileyen bir süreç midir?	…firma içinde çapraz fonksiyonlar arası bir koordinasyon sağlamakta mıdır?
…spontane süreçlerden ziyade stabil ve tekrarlı bir süreç midir?	
…yöneticilerin kararlarının bir sonucu olarak mı ortaya çıkmıştır?	
…4 (sezme, öğrenme, entegre etme ve koordinasyon) gerekli süreç aracılığıyla mı ölçümlenmektedir?	

2.3.Dinamik Pazarlama Yeteneklerinin Bileşenleri

Dinamik pazarlama yeteneklerinin bir firmanın kaynaklarını nasıl yenilediğini açıklamak için öncelikle bu yeteneklerin nasıl çalıştığına odaklanmak gerekmektedir. Bu nedenle kavramın kara kutusunu açmak üzere bu yeteneklerin gelişiminde rol oynayan temel bileşenler incelenmelidir. Dahası bu süreç bir pazarlama yeteneğinin gerçekten dinamik özelliğe sahip olup olmadığına dair genel tartışmanın çözülmesine katkıda bulunur. Barrales-Molina et. al. (2014) dikkat çekici araştırmasında bu bileşenleri genel ve özel olmak üzere iki grupta toplamıştır. Genel bileşenler yeteneklerin dinamik özelliğini vurgulamak üzere dinamik yeteneklerin bileşenleri ile paraleldir. Teece (2007) bunları sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneği olarak göstermiştir. Spesifik bileşenler ise pazar bilgisi yönetim süreci ve pazar bilgisi özümseme kapasitesi olarak belirlenmiştir. Bu bileşenler dinamik pazarlama yeteneklerini ilişkili olduğu diğer kavramlardan ayıran özelliklerine vurgu yapmaktadır. Dinamik pazarlama yeteneklerinin ana amacı elde edilen pazar bilgisini firmanın diğer fonksiyonları ile birleştirmek olduğu için önce pazarlama fonksiyonunun pazar bilgisini özümsemesi, daha sonra bu özümsenen bilginin etkili bir bilgi yönetim süreci aracılığıyla firmanın tamamına ulaştırılması gereklidir.

2.3.1.Pazar Bilgisi Yönetim Süreci

Day (1990)'in müşteriler ve rakipler ile ilişkili bilgi olarak tanımladığı pazar bilgisi örgütsel bilginin kaynağı (Nonaka, 1994) ve pazar odaklı bir stratejinin itici gücü (Day and Nedungadi, 1994) olarak gösterilmektedir. Bu ifade, müşteriler ve rakipler ile ilgili bilgileri doğru bir şekilde tanımlayan, edinen ve kullanan bir firmanın faaliyet gösterdiği pazarda en bilgili olarak kabul edilebileceği anlamına gelmektedir. Bu noktada, pazarlama teorisi araştırmacılarının pazar ve endüstri farkındalığı oluşturmak, strateji planlama sürecini desteklemek, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve üstün pazarlama plan ve stratejileri uygulamak gibi yararlarını göz önünde bulundurarak pazar bilgisi kavramına gittikçe artan bir ilgi ve değer gösterdikleri görülmektedir (De Luca and Atuahene-Gima, 2007). Bununla birlikte, özellikle bilgi tabanlı pazarlama ve pazar temelli öğrenme araştırmalarından etkilenen birçok araştırmacı (Kohlbacher, 2008; Barrales-Molina et. al., 2014; Ibeh and Kasem, 2014) bir firmanın dışsal bilgiye duyarlı olmasının yanında etkili bir şekilde yönetimini gerçekleştirmesinin pazar başarısı için kritik olduğunun altını çizmektedir. Daha belirgin bir biçimde ifade edildiğinde, firmaların bilgi yönetim süreçlerine sahip olması, pazar bilgisini yalnızca pazarlama fonksiyonunun bir bilgisi olduğu görünümünden sıyırarak bir bütün olarak örgütün tamamına nüfuz etmesine, böylelikle organizasyonların adaptasyon becerilerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Su and Lin, 2005).

Spesifik olarak pazar bilgisi ürün geliştirme yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi olmak üzere üç temel pazarlama işlevinde gömülüdür (Hanvanich et al., 2003). Özellikle pazar payının korunması ve genişletilmesinde müşteri destek hizmetlerinin kullanımı ve artan maliyetinin önemli bir işletme problemi olarak görülmesi, pazarlama yöneticilerini müşteri ilişkileri yönetimi fonksiyonundan elde edilecek bilgileri etkili bir şekilde yönetmeye yönlendirmiştir. Araştırmacılar bu sayede 1) müşteri problemlerine kaliteli çözümler geliştirileceğini, 2) benzer tipteki problemlere doğru çözümleri uygulayarak uyum ve tutarlılık sağlanacağını, 3) birime gelen müşteri problemlerinde düşüş yaşanacağını, 4) maliyetlerin azalacağını, 5) çalışanların daha az teknik ama daha çok müşteri oryantasyonlu iş mantığına ulaşacağını ve 6) iç ve dış müşteride sürekli artan tatmin duygusu oluşturulacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, Sanchez and Mahoney (1996) değişen pazar şartlarına daha hızlı reaksiyonlar göstermek üzere geliştirilen stratejik

esneklik seviyesindeki yükselmenin ürün tasarım süreçlerindeki başarılı bilgi yönetimi ile bağlantılı olduğunu vurgulamışlardır. Bununla beraber, Day (1994) tedarikçilerin rakipler, müşteriler ve hatta müşterilerin müşterisi ile ilgili değerli bilgiler ve öngörüler üretmekte olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla tedarikçilerdeki değerli pazar bilgisinin örgüte transferini sağlayarak ürün tasarım ve müşteri geliştirme süreçlerinin etkinliği sağlanabilmektedir.

Genel olarak pazar çevresindeki spesifik olarak söz konusu üç temel pazarlama işlevindeki pazar bilgisinin değerinin anlaşılması, pazarlama araştırmacılarının ilgisini literatürde daha çok bilgi yönetimi çalışmalarında incelenmiş olan "başarılı bir bilgi yönetim süreci nasıl gerçekleştirilir?" sorusuna cevap aramaya yönlendirmiştir. Bu bağlamda bilgi yönetimi literatürü detaylı olarak incelenmiş ve araştırmacıların süreci farklı boyutlar ile ölçümlendirdiği dikkat çekmiştir. Örneğin, Leonard (1995) elde etme, işbirliği yapma, entegre etme ve tecrübe etme, DeLong (1997) bilgiyi toplama, dağıtma ve etkin kullanma, Teece (1998) bilgiyi yaratma, aktarma, birleştirme ve kullanma, Soliman and Spooner (2000) ise bilgiyi yaratma, elde etme, organize etme, erişme ve kullanma olarak kategorize etmişlerdir. Ayrıca Chang and Chuang (2011), Beckman (1997)'ın çalışmasında yaptığı yedi aşamalı bilgi yönetim sürecini yeniden kavramsallaştırarak bilginin seçimi, erişimi, depolanması ve paylaşımı olmak üzere dört aşamayı önermişlerdir. Ancak bu farklı perspektifler gözden geçirildiğinde literatürde Gold et. al. (2001)'in yaptığı sınıflandırma üzerinde bir fikir birliği sağlandığı açıkça ortaya çıkmaktadır. Gold et. al. (2001)'ın çalışmalarında önerdiği bilgi edinme, dönüştürme, uygulama ve koruma boyutları birçok pazarlama çalışmasında da temel alınmış, pazar bilgisi yönetim süreci olarak literatüre kazandırılmıştır (Hou and Chien, 2010). Buna göre bu tez çalışmasında da pazar bilgisi yönetim süreci Gold et. al. (2001)'ın önerdiği boyutlar temelinde incelenecektir.

2.3.1.1.Pazar Bilgisi Edinme Süreci

Elde etme, arama ve üretme gibi farklı terimler ile ifade edilebilen bilgi edinme süreci; müşteriler, tedarikçiler, ikame ürünler, rakipler hatta pazara giriş yapma potansiyeline sahip girişimler hakkında organizasyon içinde bilgi birikiminin oluşturulmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Geleneksel pazarlama yaklaşımları pazar çevresindeki açık bilgilerin edinimine odaklanırken, özellikle örtük bilginin önemini göz ardı etmiştir. Ancak bilgi temelli pazarlama olarak adlandırılan

yeni paradigma pazar bilgisinin teknik bilgiden çok deneyimlere dayandığını, "yaparak öğrenme" yolu ile biriktirildiğini, bu açıdan Penrose (1995) tarafından ileri sürülen deneyimsel bilgi ile benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle pazar bilgisi pazar çevresindeki unsurlarda gömülü halde bulunmaktadır ve çoğunlukla bilgiyi açık bilgi gibi kodlamak, söze ve yazıya dökmek oldukça zor olmaktadır (Kohlbacher, 2008).

Örgüt içinde doğru ve geniş ölçekli bir pazar bilgisi havuzunun oluşturulması yeni pazar bilgisini fark etme ve edinme tecrübesinin paylaşımına ve organizasyon içindeki veya dışındaki en iyi pazar uygulamalarını belirleyerek bu bilgilerin örgütsel mantık ve süreçlerine adapte edilmesine (benchmarking) bağlıdır. Bu çerçevede, pazar bilgisi bireyler arasında ve örgüt ile iş ortakları arasında olmak üzere iki düzeyde gerçekleştirilen işbirliği ile edinilmektedir. Bireyler arasındaki işbirliği bilişsel tarzlar, tercih edilen araçlar, öz geçmişler ve deneyimler gibi bireysel farklılıkları beraberinde getirdiği için, birbirleriyle etkileşimleri sırasında bireyler bir öğrenme faaliyeti gerçekleştirmektedir. Bu işbirliği aynı zamanda Nonaka (1994)'nın önerdiği bilgi dönüşümü modelinde bir bireyin örtük bilgisinin diğer bireyin örtük bilgisi haline dönüştüğü bilginin sosyalleştirilmesi sürecinin de temellerini oluşturmaktadır. Bilginin diğer önemli kaynağı olan örgütler arası işbirliği ise örgütlerin temel yetkinliklerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Nitekim Inkpen (1996) teknoloji paylaşımının açık bilgiye erişmede, personel hareketlerinin ise örtük bilgiye erişimde etkili bir araç olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Kohlbacher (2008)'a göre doğru ve güncel pazar bilgisi edinimi, işletme ekosistemi içerisinde yer alan aktörlerle kurulacak etkileşimler (ortak girişimler, stratejik ortaklıklar) ile çok yakından ilişkilidir.

Pazar bilgisi edinmeye odaklı işletmeler pazara ilişkin duyumlar sağlama, müşteriler ve rakipler ile ilgili bilgileri öğrenme ve müşterileri anlayarak onlarla bağ kurma yeteneğine sahip olurlar (Day, 1994). Bu yetenekler dışarıdan içeriye (outside-in) pazarlama yaklaşımını benimsetir ve müşteri memnuniyetinin sağlandığı, hizmet kalitesinin yüksek olduğu ve karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının önceliklendirilerek tatmin edildiği bir örgüt kültürü oluşmasına yardımcı olur (Keskin et. al., 2016). Bu nedenle pazardaki bilgiyi örgüt içerisine aktarabilme yeteneği ürün geliştirme projelerinin temel bileşenidir ve empatik tasarımın belirleyicisidir (Leonard, 1998).

2.3.1.2. Pazar Bilgisi Dönüştürme Süreci

Dönüştürme odaklı bilgi yönetim süreçleri mevcut pazar bilgisini yararlı bir hale getirmek üzere firmanın bilgiyi organize etme becerisi (Davenport and Klahr, 1998), bütünleştirme becerisi (Grant, 1996), birleştirme, yapılandırma, koordine etme becerisi (Sanchez and Mahoney, 1996) ve dağıtma becerisi (DeLong, 1997) olarak tanımlanmaktadır. Sınırların ortadan kalktığı bir rekabet ortamında, bu beceriler aracılığıyla pazar bilgisinin yalnızca pazarlama fonksiyonu ile değil bütün örgütsel süreçler ile birleştirilmesi sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir belirleyicisi olmaktadır (Kohlbacher, 2008). Bu sürecin ilk adımı bilgiyi organize etmek ve yapılandırmak için örgüt içerisinde temel bir çerçeve oluşturulmasıdır. Eğer örgüt içerisinde bir sistem geliştirilemezse, ortak kavramsal dil ve uyum da yakalanamayacaktır. Bu durum işletmenin en değerli kaynağı olan bilginin yönetilmesini zorlaştıracaktır. Örneğin, pazar bilgisinin belli parçaları örgütün farklı sistemlerinde, farklı fonksiyonlarında veya kişilerde gömülü olabilir (Bjerre and Sharma, 2003). Bu farklı birimlere, sistemlere ve bireylere dağılmış halde olan pazar bilgisinin birleştirilerek ve entegre edilerek sistematikleştirilmesi gereksiz süreçleri elimine edecek, ortak kavramsal dil geliştirecek ve çok sesliliği ortadan kaldıracaktır. Bununla birlikte dönüştürme sürecinde güncelliğini yitirmiş olan bilgi yenilenmekte veya değiştirilmektedir (Gold et. al., 2001). Buna göre örgütsel yenilik, değişim ve yenilenme gibi organizasyon için hayati öneme sahip olan süreçler örgütün pazar bilgisini dönüştürme yeteneği ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Nonaka et al., 2006).

Dönüştürme sürecinin yapıtaşlarından bir diğeri bireylerin uzmanlık bilgisinin firma süreçleri ile bütünleştirilmesi ve bireysel bilginin kolektif bilgiye dönüştürülmesidir. Kurallar ve yönergeler, iş/mantık şemaları, rutinler ve grup problem çözme ve karar verme teknikleri uzmanlık bilgisinin paylaşılmasında en çok sözü edilen örgütsel mekanizmalar olmakla beraber, informal gelişen ilişkiler yolu ile de örtük bilgilerin sosyalizasyonu ve açık bilgiye dönüşmesi (dışsallaştırma) sağlanabilmektedir (Akgün et. al., 2009).

2.3.1.3.Pazar Bilgisi Uygulama Süreci

Uygulama temelli bilgi yönetim süreçleri bilginin gerçek kullanımını ifade ederken, literatürde bilginin depolanması, erişilmesi, kullanılması ve paylaşılması gibi

kavramlar ile ilişkilendirilmektedir. Nitekim pazar bilgisinin değişen pazar taleplerini karşılamak için zamanında ve hızlı bir biçimde kullanımı, işletme içinde etkili depolama ve erişim mekanizmalarının varlığı ile sağlanmaktadır (Gold et. al., 2001). Örneğin; pazara dayalı örgütsel öğrenme yetenekleri aracılığıyla elde edilen bilgiler, kazanılan deneyimler ve iş yapma usülleri (örn. ürün geliştirme rutinleri) örgütsel hafızada depolanmakta, böylece ihtiyaç duyulduğunda çalışanların eylemlerine rehberlik etmek üzere geri çağrılarak bilgilerin etkili kullanımı sağlanmaktadır (Moorman and Miner, 1997).

Aynı zamanda pazar bilgisinin başarılı kullanımı, işletmede etkin bir bilgi paylaşımı kültürü oluşturulması ile ilgilidir. Ancak burada dinamik ve çok yönlü fikir alışverişlerinin yalnızca çalışanlar arasında değil aynı zamanda işletme ile kullanıcılar arasında da gerçekleştirilmesi gerektiği not edilmelidir. Örneğin, Linux işletim sistemi tüketici kabilelerindeki kullanıcılar tarafından geliştirilmektedir. Ayrıca dünyanın en büyük çip üreticisi Intel de, açık kaynak kodlu yazılımlar için yeni bir birim açmaktadır (Solomon, 2015). Bu sayede pazar bilgileri hızla kullanılarak ürünler daha çabuk geliştirilmekte, daha fonksiyonel olmakta ve daha geniş ölçekte tüketiciler tarafından benimsenmektedir (Gold et. al., 2001). Diğer yandan örneğin, 1990'lı yıllarda arayüzü, görsel efektleri, ekolayzer fonksiyonu ve şarkı listesi oluşturma gibi özellikleri ile oldukça popüler bir yazılım olan Winamp her ne kadar bugün varlığını sürdürse de, başarısız pazar bilgisi uygulamalarıyla en yakın rakibi Itunes'e göre oldukça geri planda kalmış durumdadır.

2.3.1.4.Pazar Bilgisi Koruma Süreci

Bilgi güvenliğinin sağlanmasına yönelik süreçler bilginin organizasyon içinde illegal ve uygunsuz kullanımını veya çalınmasını önlemek amacıyla geliştirilmiştir. İşletme kendisindeki benzersiz ve fark yaratan pazar bilgisini kullanarak taklit ve ikame edilmesi zor ürün ve hizmetler üretir. Bu sayede müşterilerde yaratılan ilave değerler rakiplerine göre işletmeye yüksek yatırım getiri oranı kazandırırken, bir yandan da pazara giriş engeli sağlayarak yeni rakiplerin ortaya çıkmasını engeller (Wheelen and Hunger, 2008). Eğer işletme kazandığı rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirmek istiyorsa kendisini rakiplerden ayıran pazar bilgisini korumak zorundadır. Her ne kadar patentler, markalar ve telif hakları bir koruma aracı olarak hizmet etse de, bilginin doğası gereği güvenliğinin sağlanması oldukça zordur.

Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için işletmeler hayati öneme sahip bilgilere örgüt içerisinde erişimi kısıtlayacak teknolojiler geliştirmektedir. Ayrıca bazı işletmeler çalışanların sahip oldukları örgütle ilgili gizli bilgiler üzerinde tasarruf hakkını çalışanlar işten ayrıldıktan sonra da korumak üzere sözleşmeler yapmakta ve bilgi korumasına yönelik protokol ve programların geliştirilmesi gibi birtakım uygulamaları da hayata geçirmektedir (Gold et. al., 2001).

Aynı zamanda işletmeler pazar bilgisini korumak üzere firmaya özgü yöntem ve politika geliştirebilmektedir. Örneğin, Tesla Motors'un CEO'su Elon Musk teknolojik liderliğin patentlerle değil dünyanın en yetenekli mühendislerini etkilemekle ve onları çekmekle olacağına inanmış, bu yüzden elektrikli araba üretimi ile ilgili bilgilerin patent alınarak değil açık kaynağa çevrilerek korunacağını ve geliştirileceğini, böylelikle pazarı inşa ederek elektrikli araçlara olan talebin arttırılacağını savunmuştur. Bu nedenle Tesla Motors elektrikli otomobil ile ilgili patent ve teknolojileri toplumsal fayda için kullanacak girişimlere açmış ve bu girişimlerden telif ücreti almayacağını deklare etmiştir (Saruhan, 2015).

2.3.2. Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi

Cohen and Levinthal (1990)'in örgütsel bir yetenek olarak ilk defa literatüre kazandırdığı çalışmasından beri özümseme kapasitesi kavramı stratejik yönetim (Lane and Lubatkin, 1998), teknoloji yönetimi (Srivastava et. al., 2015), uluslararası işletme (Wu and Voss, 2015) ve örgütsel ekonomi (Fayard et. al., 2012) gibi pek çok farklı disiplinde ilgi çekici bir araştırma konusu haline gelmiştir. Araştırmacılar özümseme kapasitesini farklı perspektiflerde, çok yönlü ve karmaşık bir kavram olarak tanımlamışlardır. Ancak bu farklı tanımlar ve yaklaşımlara göz gezdirildiğinde dinamik yetenekler literatüründe ileri sürülen yaygın bir görüşün varlığı dikkat çekmektedir. Zahra and George (2002)'un temellerini attığı yeni yaklaşımda özümseme kapasitesi "dinamik bir örgütsel yetenek üretebilmek için firmaların bilgi elde ettiği, asimile ettiği, dönüştürdüğü ve faydalandığı rutin ve süreçler bütünü" olarak yeniden kavramsallaştırılmıştır. Teorisyenler ayrıca ilk defa potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi kavramlarını ileri sürerek kavramın kullanım sınırlarını genişletmişlerdir. Potansiyel özümseme kapasitesi bilginin edinimi ve asimile edilmesi yeteneklerini merkezine alırken, gerçekleşen özümseme kapasitesi

bilginin dönüştürülmesi ve ticari amaçlara ulaşmak üzere faydalanılması yeteneklerine odaklanmaktadır.

Önceki çalışmalarda özümseme kapasitesinin her bir boyutunun öneminden bahsedilmesine rağmen, ampirik araştırmalarda kavramın ya dışsal bilginin edinimi gibi yalnızca bir yönüyle (Lopez and Esteves, 2013) ya da bileşik bir değişken olarak incelendiği görülmektedir (Stock et. al., 2001). Örneğin, potansiyel özümseme kapasitesi boyutları gerçekleşen özümseme kapasitesi boyutlarına oranla daha az ampirik çalışmada konu edilmiştir (Zahra and Geoerge, 2002). Ancak özümseme kapasitesi literatüründeki son gelişmeler kavramın tek bir gözlemlenebilir değişken olarak değil, dışsal bilgi edinme, asimile etme, dönüştürme ve faydalanma yeteneklerinin birbirleri ile eş zamanlı etkileşimlerini içeren bir süreç olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Eisenhardt and Martin, 2000; Zahra and George, 2002; Jiménez-Barrionuevo et. al., 2011). Buna göre firmaların her bir yeteneği kazanma, geliştirme ve uygulama yöntemleri farklılaşarak firmaya özgü bir özümseme kapasitesi meydana gelmektedir (Zahra and George, 2002).

Bununla birlikte, araştırmalarda özümseme kapasitesinin birey (Park et. al., 2007), birim (departman) (Tsai, 2001), örgüt (Liao et. al., 2003) ve işletme grupları (Giuliani, 2005) seviyesinde ölçümlendiği tespit edilmektedir. Fakat son çalışmalara bakıldığında özellikle bireylerin özümseme kapasitesini anlamaya yönelik artan bir ilginin olduğu görülmektedir. Çünkü çalışanların özümseme kapasitesi (1) örgütsel özümseme kapasitesinin gelişmesi (Cohen and Levinthal, 1990) ve (2) bir bütün olarak firmaya pozitif çıktılar üretmesi (Mu et. al., 2010) bakımından özel bir role sahiptir. Nitekim Nonaka and Takeuchi (1995)'nin vurguladığı gibi yeni anlayış ve fikirler örgütlerden değil bireylerden yükselmektedir.

Kavrama ilişkin detaylı literatür incelemesi sonucunda göze çarpan bir diğer konu; geçmiş çalışmaların kapasiteyi yalnızca teknolojik bilginin özümsenmesi çerçevesinde ele alırken (Nieto and Quevedo, 2005; Haro-Dominguez et al., 2007), çok az çalışmanın kavramın kapsamını farklı kontekstler temelinde değişik araştırma konuları ile genişletmeyi denediğidir. Bu çerçevede pazar bilgisi özümseme kapasitesi gelişmekte olan değerli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazar bilgisi yenilik süreçlerinde karar verme faaliyetlerini etkileyen tamamlayıcı bilgilerin kaynağıdır (Bruni and Verona, 2009). Öyle ki, teknolojik bilginin başarılı bir biçimde kullanımı çalışanların özümseyebildiği pazar bilgisine bağlıdır (Castillo-Jimenez and Sanchez-Perez, 2013a). Bu yüzden bilginin bu önemli türünü çalışanları aracılığıyla edinen ve

bünyesinde tutan firmalar yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sürerken ve pazar taleplerindeki keskin değişimlere zamanında ve hızlı reaksiyonlar verirken rakiplerine göre daha başarılı olabilmektedirler (Atuahene-Gima, 1995).

Bu bağlamda tez çalışmasında, Zahra and George (2002) ile Castillo-Jimenez and Sanchez-Perez (2013a, 2013b)'in çalışmaları entegre edilerek pazar bilgisi özümseme kapasitesi birey seviyesinde incelenmekte ve "ticari amaçları başarmak üzere çalışanların pazar bilgisini edinme, asimile etme, dönüştürme ve faydalanma kapasitesi" olarak tanımlanmaktadır.

2.3.2.1.Pazar Bilgisi Edinme Kapasitesi

Edinme, üstlenilen iş rollerini yerine getirebilmek için gerekli olan pazar bilgisini çalışanların fark edebilme, tanımlayabilme ve elde edebilme kapasitesidir (Castillo-Jimenez and Sanchez-Perez, 2013a). Çalışanların pazar bilgisi edinme çabalarının yoğunluğu ve hızı bu kapasitelerinin kalitesini belirleyen iki önemli unsurdur (Zahra and George, 2002). Ancak özellikle edinme hızını etkileyen bir takım sınırlamalar mevcuttur. Örneğin öğrenme zaman ve tekrar gerektirdiği için öğrenme eğrisi kolayca kısaltılamamaktadır (Jackson, 1998). Ayrıca çevresel değişimlerin hızı ve çevresel olayların karmaşıklığı bilgi kaynaklarının hızlı bir biçimde bir araya getirilememesine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların net ve anlaşılır pazar bilgisi edinemedikleri için rasyonel kararlar yerine radikal karar vermelerine yol açar (Wheelen and Hunger, 2008). Bununla birlikte bir çalışanın önceki bilgileri ne tür bir pazar bilgisi edinmeleri gerektiğinin ipuçlarını verir. Buna bağlı olarak, çalışanlar pazardaki bilgileri filtreleyerek uzmanlık bilgileri ve iş rolleri ile alakalı pazar bilgisini edinmelidirler (Zahra and George, 2002).

2.3.2.2.Pazar Bilgisi Asimile Etme Kapasitesi

Asimile etme, önceden farkına varılmış ve edinilmiş olan pazar bilgisini çalışanların analiz edebilme, yorumlayabilme ve anlayabilme kapasitesidir (Castillo-Jimenez and Sanchez-Perez, 2013a). Bu kapasitenin gelişme kaynağı edinilen pazar bilgisini anlamaktır. Çünkü anlamak; çalışanların bilgiyi işleyebilmelerine, değerlendirebilmelerine ve içselleştirebilmelerine izin verir. Ancak ortaya çıkan bir takım sorunlar anlama sürecini zorlaştırabilmektedir. İlk olarak bireyler uzmanlık

bilgisi ve araştırma alanları dışında kalan fikir ve anlayışları kolayca ve hızlıca kavrayamayacağından bu bilgileri göz ardı etme eğiliminde bulunurlar. İkincisi dışarıdan elde edilen pazar bilgisi bilginin elde edildiği kaynağa bağlı olarak farklılık gösteren sembol ve anlamlar içerebilir. Dahası pazar bilgisi dışarıdaki aktörlerin kolayca anlamasını ya da kendilerine aktarmasını önleyecek nitelikte spesifik ve kontekst bağımlı olabilir. Son olarak ise, bilginin değerini ortaya çıkaracak tamamlayıcı varlık bilgi alıcısında olmayabilir (Zahra and George, 2002). Bu durumlar pazar bilgisinin örtüklük derecesi ne kadar yüksekse, asimilasyonun o kadar zorlaşacağı anlamına gelmektedir (Nelson and Winter, 1982). Çalışanların bu tür durumlar ile karşı karşıya kalmaması başarılı bir bilgi edinme sürecinin gerçekleştirilebilmesi ile çok yakından ilişkilidir. Çünkü edinilen pazar bilgisi ne kadar mevcut bilgi ile ilişkiliyse o kadar kolay asimile edilebilmektedir (Cohen and Levinthal, 1990).

2.3.2.3.Pazar Bilgisi Dönüştürme Kapasitesi

Dönüştürme; çevrenin sunduğu fırsatları değerlendirebilmek ve karşı karşıya bıraktığı tehditlerin üstesinden gelebilmek için çalışanların asimile ettiği pazar bilgisini önceden var olan pazar bilgileri ile bütünleştirecek şekilde değiştirebilme ya da uyumlaştırabilme kapasitesidir (Castillo-Jimenez and Sanchez-Perez, 2013a). En basit şekliyle dönüştürme, bilgi elimine ederek ya da ekleyerek gerçekleştirilmektedir. Ancak bu kapasitenin fark yaratan değeri; kendi içlerinde tutarlı olan iki bilgiden (mevcut bilgi ve yeni bilgi) yaratıcı düşünme ile farklı çağrışımlar çıkartarak (ikili çağrıştırma yöntemi) bilginin karakteristiğinin değiştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Zahra and George, 2002). Bu düşünme tekniği Koestler (1966) tarafından ileri sürülen "ikili çağrıştırma tekniği" (bisociation) olarak adlandırılmaktadır. Bu düşünce tarzı ile dönüştürme kapasitesi yenilikçiliğin temel kaynağı olurken, yetkinlik tuzağına düşmemek için çalışanların bilişsel yapıları ve bilgi depoları sürekli olarak yenilenmelidir (Camison and Fores, 2010).

2.3.2.4.Pazar Bilgisinden Faydalanma Kapasitesi

Faydalanma; çalışanların edindikleri ve dönüştürdükleri pazar bilgisini örgütsel süreç ve uygulamalar ile birleştirerek bir yandan mevcut yetkinlikleri, rutinleri,

süreçleri ve bilgileri geliştirebilme, genişletebilme ve yükseltebilme, diğer yandan da yeni yetkinlikler, rutinler ve ürünler geliştirebilme kapasitesidir (Castillo-Jimenez and Sanchez-Perez, 2013). Buradaki amaç dönüştürülmüş pazar bilgisinden ticari bir değer yaratmaktır. Dolayısıyla özümseme kapasitesinin performans arttırma ve rekabet üstünlüğü sağlama rolü çalışanların faydalanma kapasitesini etkili ve verimli kullanımına bağlıdır (Camison and Fores, 2010).

2.3.3.Dinamik Yetenekler

Rekabetçi çevrenin dinamizmi ve belirsizliği işletmelerin düzenli olarak kendilerini yenilemesini gerektirmiş, bu yüzden özellikle stratejik yönetim alanında firmaların rakiplerine karşı nasıl üstünlük sağlayacağı ve bu üstünlüğü nasıl sürdürülebilir kılacağı sorusu önem kazanmıştır. Önceleri kaynak tabanlı görüş bu konuda işletmelerin üretim sürecinde kullandığı arazi, bina, makine gibi fiziki kaynakları işaret ederken (Penrose, 1995), bu görüşü takip eden diğer araştırmacılar fiziki kaynakların rekabet avantajı için yeterli olmadığını, aynı zamanda bu kaynakların telif hakları ve bilgi sistemleri gibi ikame edilmesi zor, değerli, nadir ve taklit edilemeyen kaynaklar olması gerektiğini savunmuşlardır (Barney, 1991; Nelson 1991). Ancak yakın dönemdeki çalışmalar kaynak tabanlı görüşün statik bir teori olduğuna atıfta bulunarak bugünün sürekli değişen ve karmaşık olan iş çevresinde sürdürebilir rekabet avantajı sağlamak için yalnızca kaynakların rolüne odaklanmanın yetersiz olduğunu dile getirmişlerdir. Teorisyenler bu yetersizliğin üstesinden gelmenin özellikle iş çevresinin sınırlarının küresel rekabet ile daha da genişlemesiyle replikasyonu zor, benzersiz dinamik yetenekler geliştirmekten geçtiğini vurgulamışlardır (Teece, 2007). Nitekim bu görüşü temel alan çalışmalarda dinamik ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin başarısını açıklamada dinamik yeteneklerin önemli bir rolünün olduğu keşfedilmiştir (Eisenhardt and Martin, 2000; Zollo and Winter 2002).

Dinamik yetenekler yaklaşımının amacı aynı sektörde yer alan firmaların adaptasyon sürecindeki farklılıklarını açıklamaktır. Bu görüş üzerine yapılmış en temel çalışmalar Teece et. al. (1997) ve Eisenhardt and Martin (2000)'in çalışmalarıdır. Bu çalışmalar sürdürülebilir rekabetçiliğin kaynağının dinamik yetenekler aracılığıyla firmaların sahip oldukları kaynak ve yetenekleri yenilemesi ve yeniden yapılandırması olduğunu iddia etmektedir. Pazara giriş ve ürünü müşteriye

sunma zamanlamasının kritik olduğu, teknoloji hayat eğrisinin kısaldığı, rekabetin ve pazarın geleceği ile ilgili ön görülerde bulunmanın zorlaştığı durumlarda işletmenin bir takım yenilikçi tepkiler vermesi kaçınılmazdır. "Dinamik" kelimesi söz konusu çevre şartlarına uyum gösterme amacıyla işletmenin yetkinliklerini yenileyebilme kapasitesini ifade etmektedir. "Yetenekler" terimi ise çevrenin zorunlu kıldığı değişimleri gerçekleştirebilmek için örgütsel yetenekleri adapte etme, entegre etme ve yeniden düzenlemede stratejik yönetimin rolünü vurgulamaktadır (Teece et. al., 1997).

Dinamik yetenekler bir firmanın yeni beceri ve kaynaklar edinme, genişletme, geliştirme, koruma ve sürdürme kabiliyetleri ile ilişkilendirilebilmektedir. Analitik amaçlar açısından düşünüldüğünde ise dinamik yetenekler işletmenin yakın ve uzak çevresinin getireceği fırsat ve tehditleri fark etme ve yönlendirebilme, fırsatları elde etme ve işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarını geliştirerek, entegre ederek, koruyarak ve gerektiğinde yeniden yapılandırarak rekabetçiliğini sürdürebilme kapasitesi olarak sınıflandırılabilmektedir (Teece, 2007). Bu bağlamda tez çalışmasında dinamik yetenekler sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneği olarak üç boyutta incelenmektedir.

2.3.3.1.Sezme Yeteneği ve Mikro Temelleri

Çevresel dinamizmi yüksek pazarlarda müşteri ihtiyaçları, teknolojik fırsatlar ve rakiplerin hamleleri sürekli olarak bir değişim halindedir. Bu anlamda bazı sektörlerde pazarın seyrini önceden kestirebilmek daha kolayken, bazılarında ise pazarın trendleri, yönü ve geleceği ile ilgili fırsat ve tehditlerin farkına varılması oldukça güçtür. Ancak yeni ürün geliştirme literatürü, bütün işletmelerin yeni ürün fırsatlarını tanımlamak ve bu fırsatları yeni ürün prototiplerine dönüştürmek için pazar ihtiyaçları, rakip faaliyetleri ve yeni teknolojiler üzerine pazar bilgisi toplamak; yani çevreyi sezmek (algılamak) zorunluluğunda olduğunu vurgulamaktadır (Pavlou and El Sawy, 2011). Bu çerçevede sezme yeteneği çok iyi bir çevre taramasının, yaratıcılığın, öğrenme ve yorumlama yeteneğinin kombinasyonunu ifade etmektedir (Teece, 2007).

Girişimcilik teorisinin iki önemli düşünürü Kirzner ve Schumpeter fırsatların tespiti konusunda iki farklı yaklaşım sunmuşlardır. Kirzner (1973) mevcut bilgiye farklı perspektiflerle yaklaşarak dengesiz durumları onarmayı savunurken, Schumpeter (1934) ise ancak yeni enformasyon ve bilgi ile fırsatların yaratılabileceğini belirterek dengeli durumu "yaratıcı yıkım" ile değiştirmeyi

savunmaktadır. Her iki yaklaşımda bugünün ekonomisi ile oldukça ilgili olup işletmeler durumsal şartlara göre her iki yöntemden faydalanabilmektedir. Örneğin; Apple'ın normal telefonları, MP3 çalarları, fotoğraf makinelerini, kol saatlerini, hesap makinelerini ve daha pek çok şeyi bir "akıllı telefonda" birleştirerek, bunları üreten tüm sermayeyi değersizleştirmesi bir yaratıcı yıkım örneğidir. Öyle ki bu yıkım sadece sektörün dinamiklerini değiştirmemiş pazarın eski lideri Nokia'nın üretildiği ülke olan Finlandiya'nın kredi notunu da düşürmüştür. Aynı şekilde Google'ın sürücüsüz arabaları ve Tesla Motors'un elektrikli spor otomobilleri de geleceğin yaratıcı yıkım örneklerinden olacağı ön görülmektedir. Buna karşılık Samsung'un yeni düzeni çabuk kabullenip mevcut teknolojiyi Android ile yakalaması Kirzner'in ileri sürdüğü şekilde fırsatlardan yararlanma örneğidir.

Fırsatları tanımlamak ve şekillendirmek için işletmeler sürekli çevre taraması yapmalı, pazar ve teknolojileri araştırmalı ve keşfetmelidir. Bu aktivitelerin yalnızca yerel pazar için değil, uzak çevreyi de içerecek şekilde gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Ayrıca fırsatları sezmek sadece araştırma faaliyetlerine yapılan yatırımı, müşteri ihtiyaçlarının ve teknolojik gelişmelerin tespitini ve şekillendirilmesini değil, latent (örtülü) talepleri (tüketicilerin istekleri ile kullandıkları ürün arasındaki fark) algılamayı, endüstri ve pazarın yapısal evrimini izlemeyi ve tedarikçi ve rakiplerin gelişmelere vereceği muhtemel tepkileri görmeyi ve analiz etmeyi de içerir. İşletmeler teknolojik fırsatlara açık olduğu ölçüde bir yandan müşteri ihtiyaçlarını öğrenirken aynı zamanda ticarileştirme fırsatları ile ilgili de geniş bir portföy oluşturmalıdır. Bununla birlikte, ilgi firma içi önemli bir kaynaktır ve bu kaynağın doğru araştırma konularına yönlendirilmesi yerinde olacaktır. Bunun için firmanın geliştirdiği stratejiler bir filtre görevi görmeli ve böylece her fırsat ya da tehdit dikkate alınarak ilgi dağıtılmamalıdır. Fırsat doğduğunda yöneticiler ve girişimciler bu yeni gelişmeyi nasıl yorumlayacaklarını, hangi kitleyi hedefleyeceklerini, hangi teknolojiyi geliştireceklerini ve hangi rakibin nasıl tepki vereceğini belirlemelidir (Teece, 2007).

Sezme yeteneğinin üç temel rutini bulunmaktadır. Bunlar (1) pazar zekası oluşturmak (Galunic and Rodan, 1998), (2) pazar bilgisini organizasyonun tamamına dağıtmak (Kogut and Zender, 1996) ve (3) elde edilen pazar bilgisine uygun hamlelerde bulunmaktır (Teece, 2007). Pazar zekası oluşturmak müşteri ihtiyaçlarını tanımlamayı (Teece, 2007), pazar trendlerine duyarlılığı (Amit and Schoemaker, 1993), pazar fırsatlarını sezmeyi (Day, 1994), rijitliği (katılığı) yok etmeyi (Sinkula, 1994) ve kaynak kombinasyonlarını saptamayı (Galunic and Rodan, 1998) içerir.

Pazar bilgisini yaymak bu bilgiyi yorumlayabilmekle ilişkilidir. Yanıt vermek ise pazar bilgisini ticarileştirmek üzere planlar oluşturmayı ve yeni pazar fırsatları elde etmek için bu planlar ile belirli bir pazar segmentini hedef almayı ifade eder (Pavlou and El Sawy, 2011).

2.3.3.2.Yakalama Yeteneği ve Mikro Temelleri

Bir fırsatı tespit etmek ile bu fırsatı işletme için anlamlı bir hale getirebilmek farklı yeteneklerdir. Bu anlamda, sezme ve yakalama yetenekleri arasındaki ayrım işletmenin bir fırsattan faydalanabilme becerisidir (Tushman and O'Reilly, 2007). Bu yetenek dört farklı sürece bağlıdır. Bunlar; 1) iş modelini seçmek, 2) kurumsal sınırları seçmek, 3) karar verme protokollerini tanımlamak ve 4) bağlılık yaratmaktır. Bağlılık yaratmak liderin hedefleri, değerleri ve beklentileri ifade edebilmedeki başarısına ve çalışanları motive edebilmesine bağlıdır (Labbe et. al., 2008).

Yeni bir fırsat hissedildiğinde, bu fırsatın yeni ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürülmesi gerekir. Bunun için işletmeler geliştirme ve ticarileştirme faaliyetlerine farklı tür ve yöntemlerle çeşitli yatırımlar yaparlar. Ancak ilk defa Abertnathy and Briback (1978) tarafından ileri sürülen paradigmaya göre dominant bir tasarım (pazar tarafından bir bütün olarak kabul edilmiş ürün mimarisi) ortaya çıktığında işletmenin yapacağı stratejik seçimler sınırlanmış olacaktır. Bu durum teknoloji ve pazar hayat eğrisindeki dönüm noktasıdır. Burada radikal yenilik süreci sona erip, arttırımsal değişimler başlar (Anderson and Tushman, 1990). Yani ilk başlarda stratejik seçimler esnekliği içerirken, dominant tasarım ortaya çıktıktan ve bu tasarım "kazanan" olarak belirlendikten sonra stratejik seçimler baskın tasarım hedef alınarak yapılır. Bu bağlamda bir fırsatın hedef alınması; teknolojik yetkinliklerin ve tamamlayıcı varlıkların geliştirilmesini ve daha sonra, fırsat iyice belirginleştiğinde, pazarın kabul ettiği belirli teknolojilere ve tasarımlara ciddi anlamda yatırımların yapılmasını içerir (Teece, 2007).

Bununla birlikte işletmeler yalnızca ne zaman, nerede ve ne kadar yatırım yapılacağı sorularıyla karşı karşıya kalmamaktadırlar. İşletmeler bir fırsattan yararlanmak için aynı zamanda yatırım önceliklerine ve ticarileştirme stratejilerine uygun belirli işletme modeli seçmeli ve oluşturmalıdırlar (Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Kohli and Jaworski (1990) ve Atuahene-Gima (1996)'nın pazar istihbaratını tüm organizasyona dağıtarak pazar gelişmelerine hazırlıklı olunmasını ifade etmek

için öne sürdükleri "cevap verebilirlik" terimi işletme modeli ile oldukça yakın ilişkilidir. Örneğin ürün merkezli bir işletme modelinde hizmet yeniliği fırsatları gözden kaçırılabilir ya da fark edilse dahi bu fırsattan yararlanma kaynakları farklı olacağından çok fazla para kaybı ile sonuçlanabilir (Kindström et. al., 2013). Bu yüzden işletme modeli bir bakıma işletmenin organizasyonel ve finansal mimarisini ifade etmektedir (Teece, 2007).

Yakalama yeteneğinin önemli üçüncü bileşeni kurumsal sınırların belirlenmesidir. Kurumsal sınırları belirlemek doğru işletme modelinin oluşturulması için gerekli bir bileşen olarak da görülmektedir. Bir işletmenin yatay ya da dikey büyüme ya da dış kaynaklardan yararlanma kararları işletmelerin ürün yenilikleri için gerekli yetenekleri kazanma ihtiyacı tarafından yönlendirilmektedir (Teece, 2007). Mesela Yıldız Holding gıda sektöründe Godiva ve United Biscuits gibi dünyaca ünlü markaları satın alarak onların tecrübeleri ile fırsatlardan yararlanmayı seçerken, köprü ve otoyol özelleştirmeleri için Koç Grubu ile ortak bir girişim kurmuştur. Burada firmanın kurumsal sınırlarını belirlerken çevresel fırsatlardan en iyi yararlanabileceği şekilde birbirinden farklı stratejiler uygulayabildiği görülmektedir. Aynı zamanda firmaların stratejik iş birlikleri gerçekleştirmelerinin en belirgin nedenlerinden biri de ilgili yeteneklerini güncellemek ve aktif öğrenme gerçekleştirmektir. Örneğin, Çin uyguladığı "açık kapı" politikasıyla ülke firmalarının teknolojik öğrenme gerçekleştirmelerine imkan sağlamış, böylelikle ülke ekonomisini global ekonomi ile bütünleştirmiştir.

2.3.3.3.Yeniden Düzenleme Yeteneği ve Mikro Temelleri

Teknolojik ve pazar fırsatlarının başarılı bir şekilde tespit edilmesi ve şekillendirilmesi, uygun teknoloji ve ürün özelliklerinin bu fırsatlar temelinde seçimi, fırsatların kullanılabileceği iş modellerinin tasarlanması ve finansal kaynakların yatırım fırsatlarına bağlanması bir organizasyonun gelişimi ve karlılığının habercisidir. Bu başarıyı sürdürülebilir kılmanın yolu ise örgütün pazar ve teknolojideki değişimlere karşı yapı ve varlıklarını yeniden düzenleyebilme becerisi kazanmasıdır (Teece, 2007). Yeniden düzenleme yeteneği, yeni ürünler ve teknolojiler yaratmak üzere farklı kaynaklardan edinilen bilgilerin bir araya getirilmesine ilişkin örgütsel bir beceridir. Bu becerinin kazanılması firmanın sosyal dokusunda değişim ve dönüşüm kültürünün yerleşmiş olmasıyla yakından ilişkilidir. Bu bağlamda bir

firma sürekli olarak yeniden düzenleme faaliyetleri arayışında bulunuyorsa yeniden düzenleme yeteneğini geliştirebiliyordur (Hawass, 2010).

Başarı, işletmelerin var olan rutinlerine bağlanmasına neden olmaktadır. Rutinler bir nevi kökleşmiş düşünce kalıplarını temsil ettikleri için dirençlidirler, fakat farklı şekilde düşünmeye engel olmaya başlayabilirler. Rutinleri değiştirmek maliyetli bir iş olduğundan işletmeler de bu değişim gerekliliğini göz ardı edebilmektedir. Ancak rutinler yeni fırsatların getirdiği şartlara uygun düşmediğinde ve işletme değişim konusunda eski yöntemlere çok fazla bağlı kaldığında temel yetkinliklerin birer öz rijitliklere dönüşeceği bir gerçektir. Bu sebeple yeniden düzenleme yeteneği yeniliğin yönetimi açısından önemli hale gelmektedir (Hobday et. al., 2005). Örneğin, 1888 yılında ilk makaralı filmi ve bu filmle kullanılacak kamerayı icat ederek "Siz düğmesine basın gerisini biz hallederiz" sloganı ile piyasaya giren Kodak firması sahip olduğu rutinlerin getirdiği geçmiş başarılarla pozitif yanılsama yaşamış, bu nedenle pazarın dinamikliğini ve ürünlerin de bir ömre sahip olduğu gerçeğini farkedememiştir. Bu yüzden dijital fotoğraf pazarının gelişimine adapte olamayarak yaklaşık 132 yıl sürdürdüğü varlığını 19 Ocak 2012'de iflas başvurusunda bulunarak sona erdirmiştir (Haig, 2005). Yenilikler attırımsal olduğunda işletmenin yapı ve rutinlerini değişimlere adapte etmesi daha kolay olurken, Kodak örneğinde görüldüğü üzere radikal yeniliklerde rutinlere ve yapıya bağlı kalınması yıkıcı etkiler doğurabilmektedir. Bu nedenle yenilikler radikal olduğunda, organizasyon yeniden inşa edilmeli (re-organziasyon) ve farklı prosedür ve rutinleri içeren yeni örgütsel yapılar yaratılmalıdır (Teece, 2007). Bu durum, "varlık orkestrasyonu" ifadesi ile tanımlanmıştır. Varlık orkestrasyonunu destekleyen yetenekler ise şunları içermektedir (Teece, 2007; O'Reilly and Tushman, 2007):

- Üst yönetimin uzun dönemli projelere kaynak ayırma istekliliği
- Örgütsel sistemler tasarlama becerisi,
- Bağımlı özelleşmiş (co-specialized) varlıkların avantajını yakalamak için örgütsel birimler arasında bütünleşmeyi sağlayacak teşvikler, yapılar ve bu birimlere uygun çalışanların atanması.

Yukarıda sözü geçen bağımlı özelleşmiş varlıklar tamamlayıcı varlıkların bir alt grubudur. Tamamlayıcı varlıklar genellikle yapılan yeniliklerin ve yeni teknolojilerin ticarileştirilmesinde kullanılan varlıklardır. Tamamlayıcı varlıklara örnek olarak üretim yetenekleri, satış uzmanlığı, marka ismi, dağıtım kanalları ve müşteri ilişkileri gösterilebilir. Tamamlayıcı varlıklar genel varlıklar, özelleşmiş (specialized) varlıklar

ve bağımlı özelleşmiş varlıklar olarak üç alt gruba ayrılmaktadır. Genel varlıklar, herkese açık ve erişilmesi kolay olan varlıklardır. Özelleşmiş varlıklar ise değerinde bir kayba uğramadan başka bir alanda kullanılması mümkün olmayan varlıklardır. Özelleşmiş varlıklara örnek olarak tedarikçi ile ilişkiler, marka ismi, patentler, ülkesel koşullar, Ar-Ge, dağıtım, pazarlama vb. gösterilebilir. Bağımlı özelleşmiş varlıklarda ise bir varlığın değeri; diğer varlıklarla birlikte kullanımının bir fonksiyonudur. Bunlar; alınıp satılmaları kolay olmayan özgün varlıklardır ve bu nedenle rakipler tarafından elde edilmeleri zordur. Elde edilmeleri halinde dahi rakibin sahip olduğu tamamlayıcı varlıkların farklılığına bağlı olarak bağımlı özelleşmiş varlıkların kullanıldıklarında sahip olacağı değer de farklı olacaktır. Bağımlı özelleşmiş varlıklar ile farklılaştırılmış ürünler elde edilebilir ve maliyette tasarruf sağlanabilir. Özelleşmiş varlıklarda yenilik ile tamamlayıcı varlık arasında tek taraflı bir bağımlılık söz konusu iken bağımlı özelleşmiş varlıklar için çift taraflı bir bağımlılıktan bahsedilir. İki kaynak arasında bağımlı özelleşme durumu söz konusu ise bu iki kaynağın tek başlarına iken sahip oldukları değer, birlikte kullanıldıklarında sahip oldukları değerden daha az olacaktır. Bir başka deyişle iki kaynak arasında gelişen bağımlı özelleşme durumu "2+2=5" olduğu sinerji durumunu yansıtmaktadır (Helfat and Lieberman, 2002; Augier and Teece, 2006; Dedrick et. al., 2009, Suzhang, 2009; Pries and Guild, 2011).

Firmanın girişimcilik seviyesinin yüksek olması, fırsatların erken dönemde fark edilmesini destekler. Böyle firmalar proaktif faaliyetler ile fırsat da yaratabilirler. Bu fırsatlardan faydalanmak için ise genellikle varlık temellerini yeniden düzenlemeleri gerekir. Fırsatlardan istifade etmek için yeni süreçler, iş modelleri, tamamlayıcı varlıklar ve yöntemler gereklidir. Yeniden yapılandırma süreçleri ve yeni örgütsel uygulamaların gerçekleştirilmesi firmanın performansını arttırır. Yeni örgütsel stratejilerin aktif ve etkili bir şekilde uygulanmasıyla üretkenlik artar ve değişen çevrenin gerekliliklerine uygun olarak varlık temeli düzenlenir. Buna göre değişen çevrenin ihtiyaçlarına göre aktif bir şekilde yeni stratejiler, yöntemler ve süreçler uygulayan firmaların, pasif olan rakiplerine göre daha başarılı olmaları beklenir. Bununla birlikte varlık temelini yeniden düzenleme açısından aktif olmak, her zaman etkili olmak anlamına gelmez. Bu nedenle sadece yeniden düzenleme faaliyetlerinin sayılarına bakılarak örgütsel değişim uygulamalarının başarısı hakkında bir değerlendirme yapılamaz. Değişim yönetiminde, bazı örgütsel faktörler (uygulamalar,

yönetimin tutumu, değerler ve organizasyon yapısı vb.) arasındaki etkileşim de başarıyı etkileyebilir (Jantunen et. al., 2005).

2.4. Dinamik Pazarlama Yeteneklerinin Öncülleri

Dinamik pazarlama yeteneklerinin öncülleri olarak Giriş bölümünde bahsedildiği üzere dinamik örgütsel kurallar ve çevresel belirsizlik değişkenleri ele alınmaktadır. Bu bağlamda önce dinamik örgütsel kurallar kavramı incelenmekte, ardından çevresel belirsizlik kavramı tanıtılmaktadır.

2.4.1.Dinamik Örgütsel Kurallar

Sürdürülebilir kalkınma kavramı yeni ve henüz yaygın olarak kabul edilmiş bir tanımı üretilememiş olmasına rağmen, dünyanın her yerinde özellikle politikacılar tarafından oldukça sık kullanılan bir paradigma olmuştur. Kavram ilk kez 1987 yılında, Birleşmiş Milletler'in küresel değişim için bir yol haritası çıkarmak üzere kurduğu Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından tanımlanmış ve o tarihten itibaren özellikle ekolojik iktisatçıların araştırmalarına konu olmuştur (örn. Lele, 1991; Costanza and Daly, 1992). Klasik tanımına göre sürdürülebilir kalkınma gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama olanaklarını ellerinden almadan; şimdiki neslin ihtiyaçlarının karşılanabildiği gelişme sürecidir (UN World Commission on Environment and Development, 1987). Tanımda uzun vadeli olarak insan refahının sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesi vurgulanırken, bu süreçte ekolojik ve sosyal süreçlerin de göz ardı edilmemesi gerektiği, insan refahı ile bu süreçlerin karşılıklı bağımlılığı gösterilmektedir (Folke et. al., 2002). Bu anlamda ortak bir tanım üretilememesinin sebebi sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyuta sahip olmasıdır (Holmberg and Sandbrook, 1992). Ekonomik boyut, mal ve hizmetlerin süregelen esaslara dayanarak üretildiği, tarımsal ve endüstriyel üretime zarar veren sektörel dengesizliklerden sakınıldığı ekonomik olarak sürdürülebilir bir sistemi ifade etmektedir. Çevre boyutu, yenilenebilir kaynak sistemlerinin ya da çevresel yatırım fonksiyonlarının istismarından kaçınıldığı, yenilemeyen kaynaklardan yalnızca yatırımlarla yerine yeterince konulmuş olanların tüketildiği, ekonomik kaynak olarak sınıflandırılmayan, biyolojik çeşitlilik, atmosferik denge ve diğer ekosistem işlevlerinin korunduğu çevresel olarak sürdürülebilir bir

sistemi ifade etmektedir. Sosyal boyut ise eşitlik dağılımının sağlandığı, sağlık ve eğitim, cinsiyet eşitliği, politik sorumluluk ile katılımı içeren sosyal hizmetlerin yeterli düzeyde gerçekleştirildiği sosyal olarak sürdürülebilir bir sistemi ifade etmektedir (Harris, 2000).

Sürdürülebilir kalkınma yukarıda bahsedilen üç sisteme makro ölçekli bir bakış açısını ifade ederken, pratikte sürdürülebilir kalkınmayı başarma çabaları cevaplanması gereken yeni bir soruyu ortaya çıkarmıştır. Bu soru; "firmalar gibi daha küçük sosyal birimlerin sürdürülebilir kalkınma kavramını anlamlı bir şekilde nasıl yorumlayabileceği" sorusudur. Kapalı sistemlerde sürdürülebilir kalkınma paradigmasının yalnızca firmanın kendisini düşünerek uygulaması gerektiği görüşü hakimken, dinamik görüş (açık sistemler) bir firmanın toplumun sürdürülebilir kalkınmasına nasıl katkıda bulunabileceğine odaklanmaktadır. Dinamik görüş daha gerçekçi ve anlamlı bir yorumlamadır. Çünkü firmalar bireylerin, formal ve informal organizasyonların ve diğer pek çok yakın ve uzak çevre unsurlarının içerisinde varlığını sürdüren sosyal organizmalardır. Bu anlamda, kompleks adaptif sistemler teorisi de temel alınarak, bir sistemin (firma) bileşenleri arasında ve bir bütün olarak sistem ile çevresi arasındaki etkileşimlerden bahsedilebilmektedir ve bu ilişkilerin sürdürülebilir kalkınma paradigması çerçevesinde araştırılması bir gerekliliktir (McCharty, 2004). Bu karşılıklı bağımlılık marka değeri, güven ve itibarın sağlanmasının, maliyet tasarrufu ile karlılığın arttırılmasının, nitelikli iş gücünün firmaya çekilmesi ve çalışanların motivasyonunun yükseltilmesinin, tüketici taleplerinin önceden fark edilmesinin, yeni iş fırsatları ve inovasyon olanaklarına sahip olmanın, sermayeye ulaşım kolaylığının, etkin risk yönetiminin ve nihayetinde firma için uzun ömürlülüğün bir kaynağı olur (Hithcock and Willard, 2009). Bu durumda sürdürülebilirliğin lokomotifi olan işletmeler bir yandan sosyo-ekolojik sistemin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunurken diğer yandan kendi aktivitelerini sürdüren işletmelerdir (Atkinson, 2000; Parrish, 2007). Örneğin O'Hara (1992) çalışmasında sürdürülebilir üretimi sosyal ve biyofiziksel kontekst içinde sürdürülen üretim olarak tanımlamaktadır. Araştırmacı ekolojik sürdürülebilir hizmetleri ve sosyal sürdürülebilir hizmetleri tanımlamış ve sürdürülebilir bir üretimin bu sosyo-ekolojik sistem fonksiyonlarını içermesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda bir firmanın sürdürülebilir kalkınmaya katkı yapmasının tek yolu sosyo-ekolojik beklentileri görmezden gelmek yerine onları korumaya çalışmaktır (Parrish, 2010).

Derinlemesine bir literatür taraması yapıldığında sürdürülebilirlik kapsamında örgüt tasarımı çalışmalarının geleneksel ve modern anlayış olmak üzere iki şekilde geliştiği belirlenmektedir. İlk araştırma akımı sürdürülebilir kalkınmaya olan katkıyı, firmaların kendi çıkarları ve karlarını düşünen ve bu şekilde motive olan topluluklar olduğu varsayımı ile açıklamaya çalışan geleneksel yaklaşımdır. Geleneksel görüş sürdürülebilir kalkınmayı yalnızca kar elde etme aracı olarak değerlendirmiş ve bu varsayımla bu akımın araştırmacıları "bir firma daha fazla kar elde etmek amacıyla sürdürülebilir kalkınmayı nasıl gerçekleştirebilir?" sorusunu açıklamaya yönelmiştir. Burada, örneğin, çevresel zararı azaltma veya kurumsal sosyal sorumluluk proje çalışmaları işletme giderlerini azaltmak ve firma saygınlığını arttırmak için yapılmaktadır. Bir nevi çevresel ve sosyal sorumluluk aktiviteleri rekabet avantajı elde etmenin bir kaynağı olarak görülmektedir (Parrish, 2010).

Ancak geleneksel yaklaşımın öne sürdüğü bu varsayımlar yalnızca kar elde etme arzusuyla motive olmayan girişimcilere uygulandığında aldatıcı sonuçlar vermeye başlamıştır. Çünkü kar elde etmekten veya kazan-kazan sonuçlar elde etmekten daha farklı girişimcilik değerleri ve teşviklerinin olduğunu fark eden bir araştırma akımı ortaya çıkmıştır. Örneğin Cohen et. al. (2008) girişimciliğin ekonomik, çevresel ve sosyal değerleri içerdiğini gösteren bir değer tipolojisi geliştirmiştir. Bu bağlamda örgütsel tasarım araştırmacılarında sosyal ve çevresel refahı sağlamanın bir firmanın öncelikli amacı olduğu ve pazar odaklı gelirlerin bu amaca ulaşabilmenin bir aracı olarak değerlendirildiği bir anlayış hakim olmaya başlamıştır. Bu paralelde, Hock'un (1999) karmaşa ve düzenin beraberliğini ifade eden "chaordic" örgütleri, Senge et. al.'in (2006) "öğrenen organizasyon" konsepti gibi örgüt tasarımına dair birçok yaklaşım öne sürülmüştür. Ayrıca ampirik çalışmalar da sürdürülebilirlik odaklı firmaların çevresel, sosyal etik ve ekonomik alanlarda birbiri ile yarışan amaçlarını simultane bir biçimde gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olduğunu doğrulamıştır. Bu anlamda, araştırma bulguları girişimcilerin kar ve gelir dışında motive olduğu farklı değerler olduğunu doğrulamakla kalmamakta, aynı zamanda örgüt tasarımı sürecinde yaşanılan farklılıkları da işaret etmektedir. Bu durumda dinamik bir çevrede varlığını sürdüren ve gelişmeye devam eden sürdürülebilirlik odaklı firmaların tasarlama sürecinin tanımlanması ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Parrish, 2010).

Birbirine bağlı zincir halkaları gibi örgütsel tasarım araştırmaları da gelişmelerden etkilenmiş, örgüt tasarımını teknik bir problem olarak ele alan geleneksel yaklaşım yetersiz olarak görülmeye başlanmıştır. Endüstriyel tasarımın ilk

kuramcılarından Victor Papanek ekolojik ve sosyal öğeleri göz ardı edip sadece forma yönelik tasarımlar yapılması sonucu ortaya çıkan güvensiz, kullanışsız ve pahalı tasarımların reddedilmesi gerektiğini savunurken, tasarımı çevreyi ve diğer araçlarını şekillendirmek için gösterilen bilinçli ve sezgisel çabalar olarak tanımlamıştır (Papanek, 1984). Tanımdaki bilinçli ve sezgisel çabalar ifadesi örgüt tasarımının dinamik bir süreç olduğunu ve tasarımcıların yalnızca rasyonel düşünmeye dayalı bir tasarım süreci geçirmemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Nitekim Bird (1988) bir organizasyonun ortaya çıkması sürecinde rasyonel ve sezgisel düşünme arasındaki karşılıklı ilişkiyi açık bir şekilde tanımlamıştır.

Örgüt tasarım sürecinin rasyonelliğin ve sezgisel muhakemenin bir kombinasyonu olarak kabul edilmesiyle birlikte bu sürece rehberlik edecek tasarım ilkeleri tanımlanmaya başlamıştır. Her ne kadar farklı teorisyenler tarafından farklı kavramlar ile ifade edilse de, dinamik bir örgüt tasarım sürecinin ilkeleri olarak "üretken ve heuristik kurallar" tarif edilmiştir. Örneğin, Ranson et. al. (1980) "yorumlayıcı şemalar", Di Maggio (1997) "kurumsal mantıklar" ve Shristava and Schneider "örgütsel referans ifadeleri" terimlerini kullanmışlardır. Ancak belirtildiği üzere bu terimlerin hepsi özünde, örgütsel aktörlerin bilgiyi yorumlaması, ifade etmesi ve onların koordineli eylemler için uygun davranış ve rutinleri seçmesi ile ilgili yol gösterici rol üstlenen kural ve heuristikleri tarif etmektedir. Bu nedenle heuristik ve üretken kuralların yapısal bir çıktı üretmediği, örgütsel aktörlerin algıladıkları problemleri tanımlamalarına, kurgulamalarına ve yanıtlar üretmelerine yol gösteren tasarım ilkeleri olduğu not edilmelidir. Bu şekilde önceden belirlenmiş bir yapıdan ziyade özgün karaktere sahip organizasyonlar yaratılabilmektedir (Birnholtz et. al., 2007).

Parrish (2010) örgüt tasarımında ortaya çıkan bu gelişmeler ışığında örgütsel tasarım sürecindeki hem rasyonel hem de sezgisel dinamik kuralların neler olduğunu araştırmış, bu çerçevede belirlediği sürdürülebilirlik odaklı firmalarda vaka araştırması gerçekleştirerek girişimcilerin tasarlama sürecinde kullandıkları kuralları ortaya koymuştur. Tez çalışmasında Parrish'in (2010) girişimciler seviyesinde öne sürdüğü beş ilke firma seviyesine uyarlanmıştır. Buna göre çalışmada dinamik örgütsel kuralların iki boyuttan oluştuğu ileri sürülmektedir.

2.4.1.1.Kaynak Yarar Akışı Boyutu

Sürdürülebilir kalkınmanın firma seviyesinde ön gördüğü kaynak tanımı bir firmanın üretim faktörlerine ilişkin bütün beşeri ve doğal kaynakları kapsamaktadır. Firmaların kullandığı doğal kaynaklar özel (paylaşımsız ve erişime kapalı) (ormanlık bir ekosistem gibi…) ve kamusal (paylaşımlı ve erişime açık) (atmosfer gibi) doğal kaynak olmak üzere iki türdür. Burada vurgulanması gereken nokta; kaynak ister beşeri ister her iki türdeki doğal kaynaklardan biri olsun, tümünün kullanma mantalitesinin aynı yönde ilerlemesidir. Bu yön, bütün kaynakların olabildiğince uzun sürede korunması ve arttırılmasıdır (Harris, 2000). Bu noktada firmaların bu düşünce yapısına sahip olması dinamik örgütsel kuralların varlığına bağlı olduğu görülmektedir. Dinamik örgütsel kurallar bir firmada ne yapılıp ne yapılmayacağına dair beklentileri içeren bir fikir birliği alanı oluşturur ve dolayısıyla firma faaliyetlerini belirli doğrultulara yöneltmek üzere bir kılavuz rolü üstlenir. Bu anlamda dinamik kurallara sahip olmayan firmalar yani geleneksel firmalar mümkün olan en kısa zamanda en yüksek yatırım getirisi kazanma mantığı ile kaynakları kullanma bir nevi sömürme anlayışına sahiptir. Buna karşılık sürdürülebilirlik odaklı firmalarda dinamik kurallar doğal ve insan kaynaklarının kalitesinin olabildiğince uzun bir sürede korunmasını ve arttırılmasını sağlayan bir düşünce yapısının varlığını garanti eder. Yani firma içinde ve dışında bireylerin ve sosyal süreçlerin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi firmanın meşru (nihai) çıktı hedefini oluşturmaktadır. Burada her türlü kaynağın sömürülmesi yerine kaynakların iyileştirilmesine yönelerek bir yarar akışı üretme zihniyeti vardır (Parrish, 2010). Örneğin, Knorr-Bremse firması enerji tasarrufunun iyileştirilmesi, su kaynaklarından sürdürülebilir bir şekilde yararlanılması ve üretimde malzemenin tasarruflu kullanımına konsantre olarak, PwC ise "Sürdürülebilirlik ve İnsan Yönetimi" seminerleri gerçekleştirip insan kaynağının beklentileri ve bağlılığına ilişkin yararlı fikirler üreterek sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır.

Kaynak yarar akışının diğer kritik bileşeni yarardır. Her organizasyon için geçerli olduğu gibi sürdürülebilir firmaların tasarımı için de aşırı maliyete ulaşmadan amaçların başarılı bir şekilde gerçekleşmesi önemlidir. Ancak dinamik kurallar firma içinde her bir örgütsel faaliyetin olabildiğince çok birey ve paydaş için faydalı sonuçlar doğurması yönünde bir zihniyeti teşvik eder. Bir başka ifade ile ekonomize etme mantığı bir faaliyetten birden çok fayda elde edilmesi şeklinde işlemektedir. Bu

zihniyet işletme stratejileri oluşturma, yatırım mekanizmaları ve planları hazırlama ve günlük faaliyetleri organize etme gibi örgütsel problemleri yapılandırmak için yol gösterici bir kılavuz görevi görür (Akgün et. al. 2014).

Bunun yanında dinamik kurallar ile firmada belirli bir çıktı için gerekli yatırımlar (yeni bir yatırımı finans etmek, ürün geliştirme vb.) yapılırken, bu yatırımlar sonucunda sadece bir çıktının değil, farklı çıktıların da elde edilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Böylelikle aynı faaliyetlerin çoklu ve karşılıklı yararlar sağlayacağına dair düşünce yapısı perçinleştirilerek örgütsel sinerji geliştirilmektedir. Özetle, geleneksel yaklaşımda çıktıda herhangi bir azalmaya gitmeksizin girdilerde azaltma yaparak tasarruf sağlanırken, dinamik kurallar tek bir faaliyetten çoklu faydalar üreterek bir yarar akışı sağlama zihniyetindedir (Parrish, 2010).

2.4.1.2.Niteliksel (Değer) Tatmin Boyutu

Firmalar amaçlarını öncelik sırasına göre sınıflandırmak için yaratıcı yöntemler geliştirse de birbiri ile yarışan amaçlar arasında yaşanacak çatışmalar kaçınılmazdır. Bir kısım fonksiyon ve departmanın çıkarına olan bir durumun diğer bir kısım fonksiyon ve departmanın zararına sonuçlar doğuracağı örgütsel ödünleşmeler her firma için söz konusudur. Dinamik örgütsel kurallar bir firmada örgütsel ödünleşmeler kaçınılmaz olduğunda birbiriyle yarış halindeki amaçlar arasında bir denge sağlayabilmek üzere stratejik tatmin prensiplerinin kullanılmasını teşvik etmektedir. Stratejik tatmin prensipleri genel olarak kişilerin ve bölümlerin amaçlarına belirli bir düzeyde cevap verebilmeyi ifade etmektedir. Daha belirgin bir şekilde tanımlanacak olursa firmada ortaya çıkan sorunlarda tek ve öncelikli bir çıktının maksimizasyonu yerine açık ve bilinçli olarak çoklu hedeflerin başarısı için çabalamaktır (Akgün et. al., 2014). Simon tatminkarlık terimini insanların bilişsel yapılarındaki sınırlılıklar dolayısıyla en yüksek getirisi olan tercihin ne olduğunu hiçbir zaman bilemeyeceklerini, bunun yerine kendileri için "en uygun" tercihte karar kılacak şekilde yetinmelik davrandıklarını belirtmek için kullanmıştır (March and Simon, 1967). Buna göre firmalar bu tatminkarlığı stratejik olarak düşünüp belirli bir çıktı için karar verilirken, sadece o çıktıyla ilgili elde edilecek sonuca değil, çok daha fazla çıktıya ulaşmayı hedeflemektedir. Bu yüzden firmalarda optimal çıktılardan daha çok, tatmin edici sonuçlar sağlayan problem çözme mekanizmaları mevcuttur. Parrish (2010) tek bir hedefin maksimizasyonu için uğraşılmadığında firmayı başarıya

götürecek yol ve yöntemlerinde zenginleştiğini ileri sürmektedir. Çünkü stratejik tatmin seviyesi hedefi bir kere belirlendiğinde farklı amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel ödünleşmeler açısından önemli ölçüde bir hareket serbesti sağlanmaktadır.

Dinamik kurallar aynı zamanda niteliksel değer katkısını savunmaktadır. Niteliksel değer pratikte firmaların "daha fazla" diye belirttiği durumun sayıca değil kalite olarak daha iyi olmayı ifade etmesidir. Bu kurallar firmanın karar verme kriterlerinin çıktının niceliksel değil niteliksel yanlarına öncelik veren bir mantık çerçevesinde işlemesini sağlamaktadır. Ön görülen niteliksel etkilere müşteri memnuniyeti ve iş gören motivasyonu örnek olarak gösterilebilmektedir. Buna ek olarak, geleneksel görüş kaynakların kazanılan gelirin arttırılmasından sorumlu olan departmanlara yatırılmasını, maliyet merkezleri olarak nitelendirdikleri insan kaynakları gibi bölümlerin aktivitelerinin minimum düzeyde gerçekleştirilmesini ileri sürerken, sürdürülebilir firmalarda içsel kaynak dağıtımı bireylerin iş deneyimlerinin kalitesi dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Sadece çalışanlar değil çevredeki aktörler tarafından da bir kaynak veya fayda talep edildiğinde, değerlendirmede bulunulurken firma kaynakları talep edenlerin katacağı değeri dikkate alır ve bir değer mantığı çerçevesinde faaliyetlerde bulunur (Parrish, 2010).

2.4.2. Dinamik Örgütsel Kurallar ve Örgütsel Rutinler İlişkisi

Ekonomik, sosyal ve çevresel amaçlar ile firmanın örgütsel mantık ve uygulamaları arasındaki kombinasyonu açıklayan sürdürülebilir girişimcilik teorisinden (Gibbs, 2009) ve bir sistem ile çevresinin karşılıklı etkileşimine odaklanan kompleks adaptif sistemler teorisinden (McCarthy et. al., 2006) etkilenen dinamik örgütsel kurallar örgütsel rutinler ve örgüt tasarımı literatüründe yeni bir araştırma alanı olarak görülmektedir. Örneğin, Reynaud (2005) Paris metrosunun elektronik ekipmanlar bakım atölyesinde gerçekleştirdiği vaka çalışmasında kurallar ve rutinler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada kavramlar arasındaki farklar ortaya konarak dinamik örgütsel kuralların bir organizasyonun davranışlarını şekillendirdiği ve rutinlerinin de alt yapısını oluşturduğu keşfedilmiştir. Kavramlar arasındaki farklılıklar aşağıdaki özellikleri içermektedir:

1. Dinamik kurallar yorum bekleyen düzenlemelerken, rutinler önceden izah edilmiş (yorumlanmış) kurallardır.
2. Dinamik kurallar açık bilgiyken, rutinler genellikle örtük biçimde konumlanırlar.
3. Dinamik kurallar genel nitelikte bir karaktere sahipken, rutinler genel, soyut ve teorik problemlere verilen pragmatik çözümlerdir.

Burada, dinamik örgütsel kuralların çalışanlar arasındaki faaliyetleri sistematize eden açık ve temel bir çerçeve sunduğu söylenebilmektedir. Böylelikle çalışanlar ve fonksiyonlar arasında fırsatçı davranışlar ve çıkar çatışmaları önlenebilmektedir. Hatta kurallar çalışanlar ve birimlerin kendi tecrübeleri ve bilgileri ışığında yorumlama yapmalarına izin verdiği için faaliyetlerde esneklik sağlanmakta ve bir tercih havuzu oluşturulabilmektedir (Akgün et. al., 2014).

Kuralların statik ya da dinamik özellikte olmasının örgütsel rutin ve davranışlar üzerinde oluşturduğu farklı etkileri daha iyi ifade edebilmek için, tez çalışmasında örgütsel rutin kavramı ile ilgili de bir literatür çalışması gerçekleştirilmiştir. Örgütsel rutinlerin iyi anlaşılması çalışmanın teorik çerçevesinin desteklenmesi açısından önemlidir.

2.4.2.1. Örgütsel Rutinlerin Tanımı

İlk kez Stene (1940) tarafından bilimsel topluluğa tanıtılan örgütsel rutin kavramı örgüt ve yönetim araştırma alanlarında giderek artan bir ilginin öznesi haline gelmiştir. Örgütsel davranışın temel bileşeni ve örgütsel yeteneğin temel kaynağı olarak rutinler (March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963; Nelson and Winter, 1982) eylemlerin uyum içerisinde gerçekleştirilmesini sağlayan temel bir örgüt mekanizması olarak görülmektedir (Hansen and Küpper 2008). Buna göre, rutinler örgütlerin gerçekleştireceği bütün aktivitelerde lokomotif görevi görürken (Cohen et al, 1996; Feldman, 2003); işletmelerin ve ekonomilerin işleyiş yöntemlerinin kavranmasına yardımcı olur ve gerçekleşen hem finansal hem de örgütsel değişimlerin altında yatan süreçlerin anlaşılmasında kilit rol oynar (Becker, 2004).

Örgütsel rutinlerin hem örgüt teorisinde hem de ekonomi bilimindeki önemine dikkati çekerek ön plana çıkaran çalışma ise Nelson and Winter (1982)'ın "An Evolutionary Theory of Economic Change" isimli kitabıdır. Bu çalışma rutinlerin

bahsedildiği ilk çalışma olmamasına rağmen, ilgiyi rutinlerin üzerinde toplayarak diğer araştırmacıların onları araştırma konusu yapmasında önemli bir dürtü görevi görmüştür. Nitekim pek çok araştırmacı da Nelson and Winter (1982)'ın rutinleri bir analiz birimi olarak ele alınması çağrısını görmezden gelmemiştir.

Araştırmacılar rutinlerin doğasını tarif edebilmek için farklı metaforlar kullanmışlardır. Stene (1940) ve Nelson and Winter (1982) benzer stabilliğe sahip oldukları gerekçesiyle bireysel alışkanlıklar ve örgütsel rutinler arasında bir bağ kurmuştur. Yani, teorisyenlere göre örgütsel rutinler bireylerin verdiği spontane tepkilerdir ve pasif olarak takip edilmektedir. March and Simon (1967), Cyert and March (1963) ve Carley and Lin (1997) rutinleri bilgisayar programları, performans ve standart faaliyet prosedürleri ile özdeşleştirmiştir. Bu çerçevede, iyi tanımlanmış bir uyarıcıya verilen tepki devamlı ve değişmez olduğunda otomatik bir yetenek haline gelerek rutinleşecektir (Gersick and Hackman, 1990). Bu çalışmalar örgütsel rutin araştırmalarını bireysel seviyeden grup seviyesine taşımıştır (Hu, 2013). Daha sonra araştırmacılar rutinleri örgütsel perspektiften analiz etmeye başlayarak rutinlerin örgüt yapısını nasıl etkilediğini ve kısıtları nasıl kurumsallaştırdığını araştırmışlardır. Buna göre, bir benzetme olarak genleri kullanan Nelson and Winter örgütsel rutinlerin evrim teorisi kapsamında biyolojik genlerin oynadığı role sahip olduğunu ileri sürmüştür. Tıpkı organizmadaki genler gibi rutinler de örgütün genetik bilgisini depolayan düzenli ve öngörülebilir davranış modelleridir. Dolayısıyla örgütsel rutinler örgütün büyümesi ve gelişmesi için önemli bir role sahiptir (Nelson and Winter, 1982). Dördüncü metafor ise Pentland and Reuter (1994) ve Pentland (1995)'ın çalışmalarında bahsettiği gramatik modeldir. Bu modelde araştırmacılar bir dilin yapı ve işleyiş kurallarını içeren "gramer" kavramından esinlenerek rutinlerin de yapı ve işleyişinin tasvir edilmesi bir nevi gramer kurallarının ortaya konması gerektiğini öne sürmektedir. Yani rutinleri bir bütün olarak değil spesifik yönlerine ve parçalarına odaklanılarak incelenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Dilbilimciler analiz birimi olarak nasıl ki cümleleri ele alıyor ve cümleler de soru cümleleri ve deyimler gibi farklı türlerde kurulabiliyorsa rutinleri de incelerken performanslara odaklanmalı ve bu performansların da işin doğasına göre değişiklikler gösterebileceği düşünülmelidir. Örneğin bir video mağazasındaki çalışanlar bir film cd'sini satın almaya, kiralamaya veya iade etmeye gelen her müşteri için farklı performanslar sergileyecektir (Pentland, 1995). Özetle bu modelde rutinler, önceki araştırmaların aksine bireylerin bir

aktiviteyi yerine getirmek için kullandıkları değişmez ve otomatik davranışlar olarak değil, işin doğasına göre değişebilen "muhtemel davranışlar seti" olarak ele alınmıştır.

Tablo 2.2: Davranışsal ve Gramatik Öğeler Arasındaki Benzerlikler.

Davranışsal Öğeler

- **Örgütsel Rutinler:** Farklı performanslardan oluşan belirli bir rutin.
  Örnek: Müşteri hizmetleri
- **Performans:** Bir rutinin tam tekrarı.
  Örnek: Belirli bir müşteriye gösterilen hizmet davranışı.
- **Alt rutin:** Bir rutinin yapı taşları, ara parçaları.
  Örnek: Telefonları yanıtlamak, kredi kartı satmak
- **Eylem:** Bir rutinin bölünmez bileşenleri
  Örnek: Müşteriyi karşılamak, müşteriyi transfer etmek.

Gramatik Öğeler

- **Dil:** Bir sürü farklı cümlelerden oluşan bir dil.
  Örnek: Türkçe
- **Cümle**: Bir dildeli tam ifade.
  Örnek: "Köpek havlıyor."
- **Sözdizimsel bileşenler:** Cümlelerin yapı taşları, ara parçalar.
  Örnek: "isim öbeği" (köpek) fiil öbeği (havlıyor)
- **Kelime:** Bir dilin bölünmez bileşenleri
  Örnek: "köpek", "havlamak"

Becker and Zirpoli (2008) ve Becker (2005) çalışmalarında literatürde yer alan farklı bakış açılarını 3 başlık altında özetlemiştir.

2.4.2.1.1.Örgütsel Kurallar Olarak Rutinler

Örgütsel rutinler literatürüne yapılan ilk katkılar Herbert Simon, James March ve Richard Cyert'ın çalışmalarından (Simon, 1947/1997; March and Simon, 1967; Cyert and March, 1963) oluşan ve söz konusu akademisyenlerin tümü ABD'deki Carnegie Mellon Üniversitesi'nde birlikte çalıştıkları için bir bütün olarak "Carnegie Okulu" olarak bilinen ekol tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu ekolün önderliğini yaptığı davranışsal yaklaşım, örgütsel öğrenme literatüründe üzerinde sıklıkla durulan "rutinleştirme" kavramını açıklamıştır. Örneğin; March and Simon (1967)'a göre çoğu örgütsel davranış performans programları tarafından yönetilmektedir. Simon (1976)'ın zihnin rasyonellik üzerindeki kısıtlayıcı etkisini ifade etmek için kullandığı "Sınırlı Rasyonellik" nedeniyle örgütsel karar verme davranışı örgütlerin önceden belirlenmiş olan karar alma tarzlarına ve davranış kurallarına bağlı kalacaktır. Yani düzenli olarak meydana gelen bir probleme karşı önceden belirlenen çözümler eyleme geçirilecektir. Böylece bu şekildeki eylem kümeleri (performans programları) rutinleştirilmiş kabul edilecektir:

"(Karar alma sürecindeki) tercih, belirli bir uyarıya sabit bir tepkinin geliştirilmesi şeklinde basitleştirildiği ölçüde, bir eylem kümesini rutinleştirilmiş kabul edeceğiz. (Tercih için) araştırma kaldırılmış, ama açıkça tanımlanmış ve sistematik hesaplama biçiminde bir tercih bırakılmışsa, yine de eylemler rutinleştirilmiş diyeceğiz. Ancak bir iş görmeden önce sorun çözücü türden pek çok program geliştirme eylemleri yer alıyorsa eylemleri rutinleştirilmemiş sayacağız" (March and Simon, 1958: 142).

Söz konusu bu açıklama, rutinleştirilmiş performans programlarının iki özelliğini işaret etmektedir. İlki; programlar bir kurala uymak (izlemek) olarak (örneğin; tanımlanmış bir uyarıcıya verilen değişmeyen tepkiler) tanımlanmaktadır. İkinci olarak ise alternatif eylemleri araştırma kısmı elimine edildiği için rutinlerin sürekliliğinden (devamlılığından) söz edilebilmektedir.

Cyert et. al. (1958) ise örgütsel rutinlerin "işleri başarmak için bir araç" olduğu fikrine paralel olarak arzu edilen çıktılara ulaşmak için standart faaliyet prosedürlerinin (SFP) altını çizmiştir. SFP olarak adlandırılan rutinler, neredeyse

bütün beklenen durumlarla başa çıkabilmek için geliştirilen kesin kurallar, prosedürler ve uygulamalardır. Buna göre prosedürlere örnek olarak görev performans programları, arşiv ve raporlar, bilgi kullanım kuralları ve planlama ilkeleri gösterilebilmektedir. Ancak örgütsel rutinleri en iyi açıklayan iki SFP görev performans programları ve bilgi kullanım kurallarıdır. Çünkü bu kurallar geçmişte elde edilen bilgilerin örgütün yeni üyelerine transferini kolaylaştırmakta, koordinasyonu sağlamakta ve örgüt içerisinde davranışları öngörülebilir yapmaktadır.

2.4.2.1.2.Davranış Olarak Örgütsel Rutinler

Örgütsel rutin kavramı evrimci iktisat geleneğinin uzantısı olarak, Nelson and Winter tarafından geliştirilmiş, bu model içsel değişmeyi merkeze koyarak; çeşitli biyolojik analojileri kullanarak ve davranışsal firma teorisinden yararlanarak evrimci bir teknoloji gelişme yaklaşımı oluşturmuştur. Carnegie Ekolü tarafından örgütsel kurallar olarak tanımlanan rutinlerin aksine, Nelson and Winter rutinleri "bir örgütün düzenli ve tahmin edilebilir davranış kalıpları" olarak tanımlamış, böylelikle rutin konsepti örgütsel kurallar olmaktan çıkıp davranış kalıpları olarak açıklanmaya başlanmıştır (Hernandez, 2011).

Rutinleri davranış modelleri olarak açıklayan araştırmacılardan Nelson and Winter (1982), Gersick and Hackman (1990) ve Costello (2000) rutinleri örgütsel seviyedeki görevleri başarmak üzere "tekrarlanan davranış kalıpları" veya "tekrarlanan etkileşim örüntüleri" olarak tanımlamıştır. Feldman and Pentland (2003) ise "farklı aktörlerin gerçekleştirdiği birbiriyle bağımlı olan tekrarlanabilir ve tanımlanabilir davranış kalıpları" olarak ifade etmiştir. Buna göre bireysel davranış kalıpları için "alışkanlık", kollektif davranış kalıpları için ise rutin terimini kullanmak standart bir uygulama olmuştur (Becker, 2005). Birbirinden bağımsız örgüt çalışanlarının belli bir performansı gerçekleştirirken attığı adımlar birbirini takip ettiğinde davranış kalıpları tanınabilir olmaktadır. Tanınabilir olan davranış modellerin bir performanstan diğerine değişmeden sürdürülmesi ile de davranışlar tekrarlanabilir olur. Bu yüzden davranış modeli olarak rutinlerin anlaşılması için "tekrarlanan etkileşim örüntüleri" terimi eşsiz bir terimdir (Becker, 2004).

2.4.2.1.3.Örgütsel Beceriler ve Kapasite Olarak Rutinler

Hodgson and Knudsen (2004) örgütsel rutinleri, uygun bir uyarıcı veya kontekst tarafından harekete geçirilebilen, örgütün önceden adapte ettiği ya da edindiği becerileri ve örgütsel eylemleri gerçekleştirebilme kapasitesi olarak ele almaktadır. Söz konusu uyarıcı ve kontekstler eylem modelleri üretmek için gerekli ancak yetersizdir (Pentland et. al., 2010). Bu bilgi örgütsel rutinlerin yalnızca davranış modeli olmadığını aynı zamanda örgütün depoladığı örgütsel yetenekler olduğunu vurgulamaktadır. O halde söz konusu anlayış rutinleri spesifik bir davranışı gerçekleştirmek veya düşünceyi açıklamak üzere örgütün edindiği beceri veya kapasite olarak görmektedir (Hodgson and Knudsen, 2004; Hodgson, 2008; Knudsen, 2008).

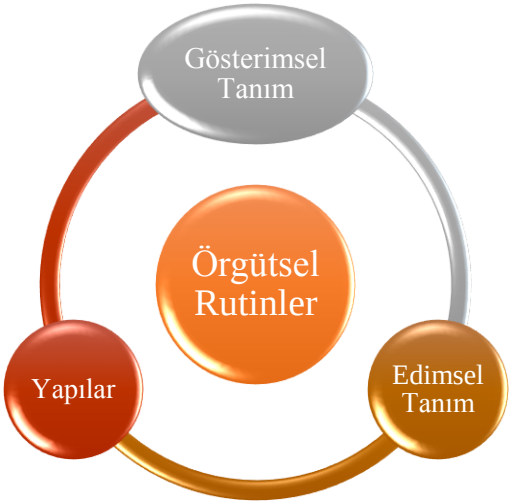
Bu farklı perspektif Thorstein Veblen'in eski kurumsal iktisat ve Johm Dewey ile Charles Sanders Pierce'in Pragmatizm anlayışında bahsettikleri "alışkanlıklar" kavramından doğmaktadır (Hodgson, 2008). Yazarlara göre, "eğilimler" kuralların bir alt kümesidir ve bu yüzden koşullu bir yapıyı takip ederler. Ancak, bu anlayışın Carnegie ekolünün ileri sürdüğü "kurallar"dan ayırıcı farkları vardır. Burada bahsedilen kurallar daha spesifik olarak bireylerin prosedürel bilgisinde içselleştirilir, somutlaştırılır ve bir örgütsel rutin içinde gömülü haldedir. Örneğin; araba kullanırken hız limitlerine uymayı otomatik bir refleks haline getirmek için sadece hız sınırı kurallarını bilmek yeterli değildir. Kurallar ancak prosedürel bilginin bir parçası haline geldiğinde "eğilim/beceri" olarak düşünülebilmektedir.

Bu bağlamda faaliyetlerin rutinleştirilmesi, örgütün özel işletme bilgisinin depolanmasının en önemli şeklidir. Örgütler, yaparak hatırlarlar. Örgütlerin herhangi bir rutini hatırlamaları, bireyin becerilerini egzersiz yaptıkça hatırlamasına benzer. Elbette, örgütlerin biçimsel bellekleri vardır ve çok önemli roller üstlenirler. Ancak, biçimsel kayıtlardan çok bir örgütsel bellek söz konusu olmalıdır. Böylelikle bireyler örgütten ayrılsalar dahi bilgiler örgütten ayrılmaz hatta yeni işe girenlere bu bilgiler nüfus eder, böylece rutinler örgütün becerileri olur. Örgütsel bir rutinin uygulanması, bazı tamamlayıcı alt rutinlerin etkin olarak bütünleşmesini (ek olarak, kendilerini azaltabilirler) gerektirir ve genellikle "bilinçli farkındalık" -tepe yönetimin ilgisi-olmaksızın tamamlanır. Örgütsel faaliyetin bu şekilde merkezden uzaklaştırılması, becerikli bireyin ayrıntılara takılmadan iş yapma yeteneğiyle benzerdir (Koç, 2009).

2.4.2.1.4.Üretken Sistem olarak Rutinler

Örgütsel rutinlerin doğasını teorize eden çalışmalar incelendiğinde üç farklı bakış açısının olduğu dikkat çekmektedir. Birinci yaklaşım, rutinleri tanımlanamayan kara kutu olarak ele almaktadır. Burada araştırmacılar örgütsel rutinlerin ve onların örgütteki rollerinin anlaşılabilmesi için çeşitli analoglar (örn. bireysel alışkanlıklar, bilgisayar programları, DNA) ileri sürmüşlerdir. İkinci yaklaşımda ise rutinlerin belirli kısımları analiz birimi olarak incelenmiştir (örn. rutinlerin davranış modelleri olarak ele alınması). Ancak daha sonra ortaya çıkan üçüncü görüş belirli bir kısmın tek başına analiz edilmesinden ziyade rutinleri üretken bir sistem olarak görüp söz konusu parçalar ve bu parçaları değiştiren süreçler arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Yani, önceki çalışmalar rutinleri içsel yapısını göz önüne almaksızın bir analiz birimi olarak ele alırken, Pentland and Feldman (2005)'ın çalışmalarında tartıştığı yeni perspektif öğrenme, transfer, durağanlık, değişim, esneklik gibi temel örgütsel fenomenleri açıklamada örgütsel rutinlerin dinamikleri ve içsel yapısının anlaşılmasının önemini vurgulamıştır.

Bir kavramı içsel dinamikleri ile açıklama fikri pek çok farklı disiplinlerdeki bilimsel araştırmalar için oldukça popüler bir stratejidir. Örneğin jeologların deprem veya volkan gibi oluşumları dünyanın içsel dinamikleriyle, doktorların sağlık problemlerini hastanın vücudunun işleyişi ile açıklaması bilinen bir durumdur. O halde rutinleri tasarlamak, yönetmek ve etkilemek için de dinamiklerinin titizlikle anlaşılması gerektiği sonucuna varılabilmektedir (Pentland and Feldman, 2005). Bu çerçevede, Pentland and Feldman (2005) çalışmalarında örgütsel rutinlerin temel bileşenlerini şematize etmişlerdir (Şekil 2.1). Temel bileşenler arasındaki ayrımı öğrenmek rutinleri anlamak için önemli bir adımdır.



Şekil 2.1: Üretken Sistem Olarak Rutinler

Gösterici (ostensive) yön, katılımcıların belirli bir performansı ifade etmek, açıklamak ve rehber almak için kullandığı özet modeller olarak karakterize edilmektedir. Yani bir bakıma gösterici yön bir rutinin ne olduğuna dair algımızı şekillendirir. Örneğin bir işe alım rutini düşünüldüğünde gösterici yön genel olarak başvuru çekmeyi, incelemeyi ve seçmeyi içerir. Başvuranlar seçildiğinde, rutinler ayrıca işe almayı ve yerleştirmeyi de içerir. Bir örgüt çalışanına işe alma rutini nedir diye sorulduğunda vereceği cevap rutinin gösterici yönünü temsil eder: "Önce kuruma başvuruları çekeceğiz, sonra onları inceleyeceğiz, sonra da bir ya da daha fazla başvuruya başarılı ya da başarısız olduklarını söyleyeceğiz." (Feldman and Pentland, 2003).

Gösterici yön bir takım özelliklere sahiptir. İlki, özet modeller oldukça karmaşık ve kontekst bağımlı olabilir. Aynı örnek üzerinden gidilecek olursa, tek bir organizasyon içinde bile, farklı departmanlar için farklı işlerde ve hatta yılın farklı zamanlarında işe alımlarda sayısızca değişkenlikler olabilir. Bir diğer özellik, özet modelin anlaşılması kişiye, olaya ve zamana bağlı olarak farklılık gösterebilir. Bunun için, gösterici boyut tek ve ortak bir öğe gibi kavramsallaştırılmamalıdır.

Edimsel yön belirli bir kişinin belirli bir zaman ve yerde gerçekleştirdiği gerçek performansı ifade eder. Yani rutinlerin uygulama kısmıdır. Her yapılan uygulama beklentiler ve kurallar temelinde gerçekleştirilir ancak performansı gerçekleştirenler uygulama esnasında yaptıkları şeyi anlamlandırabilmek için yorumlarını katarak bazı değişiklikler yapabilirler. Bu rutinlerin edimsel yönünün özünde doğaçlama olduğunu gösterir (Hernandez, 2011).

Söz konusu iki yön olmaksızın, bir rutin farklı aktörlerin birbiriyle bağlantılı eylemlerinin tekrarlanabilir ve tanınabilir modellerini üretemeyebilir. Dolayısıyla burada karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Bir rutinin gösterici yönü performanslara rehber olmakla beraber aynı zamanda gözlem yapılarak da performanslardan özet modeller üretilebilir. Ayrıca rutinlerin iki yönü arasındaki ilişki yeni uygulamaların varyasyonu, seçimi ve korunması için fırsatlar yaratmaktadır (Feldman and Pentland, 2003).

Yapılar ise örgütsel rutinlerin fiziksel göstergeleridir. Örgütsel rutinlerin her iki yönü çeşitli yapılar tarafından kısıtlanabilir ya da etkinleştirilebilir. Gösterici yön için yapılar yazılı kurallar ve SFP'ler olabilirken, edimsel yön için iş akışlarının kaydını tutan veri tabanları veya işlem geçmişlerinden oluşabilir (Hernandez, 2011).

Yapılan ampirik araştırmalar gösterimsel ve edimsel yönlerin birbirinden farklı olduğunu desteklemiştir. Örneğin, Feldman and Pentland (2003) rutinlerin iki yönünün farklılıklarına dikkat çektikleri araştırmada seyahat acenteleri ile kütüphane rutinlerini karşılaştırmışlardır. Acente çalışanları rezervasyonların üç basit türden oluştuğunu ifade etmiştir: "uçak, otel ve kiralık araba". Buna karşılık, büyük bir üniversitenin araştırma kütüphanesindeki kütüphaneciler işlerinin astrofizikten zoolojiye her konuyu içerdiğinden bahsetmiştir. Onlara işlerinin değişkenliği hakkında soru sorulduğunda ise, kütüphaneciler işlerinin çok fazla değişken olduğunu söylerken acente yöneticileri işlerinin oldukça rutin olduğunu belirtmişlerdir. Ancak çalışmanın ikinci aşamasında dışarıdan bir gözlemcinin iş performansına dair yaptığı gözlemlerde tamamen zıt bir durum ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Gözlem sonuçlarına göre uçak, otel ve kiralık araba işlerini yapabilmek için, acente yöneticileri değişik ve detaylı bir sürü eylem dizisiyle meşgul olmaktadır. Kütüphaneciler ise onlarla karşılaştırıldığında basit ve tekrarlı bir etkileşim kalıplarına sahiptir. Bu durumda görüşme sorularına katılımcılar tarafından verilen cevaplar rutinlerin gösterimsel yönünü ifade ederken, gözlemler işin edimsel kısmını oluşturmaktadır.

Bulguların ortaya çıkardığı bu farklılık rutinlerin prosedürel hafızada depolandığını öne süren Cohen and Bacdayan (1994)'ın çalışması ile oldukça uyumludur. Bir rutin pratik ve benzer olmaya başladıkça, daha kolay yapılmaya başlanır, ama kelimelere dökmek veya açıklamak zorlaşır. Katılımcılar rutinleri personel alma, bütçeleme gibi başlıklarla söyleyebilir ancak onların nasıl yapıldığını ifade edemez. Bir başka deyişle, rutinlerin edimsel yönü gittikçe örtük olmaya başlar. Bu yüzden, anketlerle ya da görüşmelerle rutin işlerin sadece gösterimsel yönü yani

rutinlerin genel fikri elde edilir. Bir işi gerçekleştirmek için gerekli gerçek eylemler dizisi yani edimsel yön olarak tanımlanan kısım ifade edilenden oldukça farklı olabilir, bu da ancak gözlem yolu ile kavranabilmektedir.

2.4.2.2.Örgütsel Rutinlerin Özellikleri

Literatürde yer alan kapsamlı çalışmalar ışığında örgütsel rutinlerin (1) alışkanlıklar ve beceriler (Stene, 1940; Nelson and Winter, 1982), (2) programlar, standart çalışma prosedürleri, sezgiler ve şemalar (March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963) ve (3) genetik malzeme olmak üzere üç metafor ile açıklandığı görülmektedir. Rutinlerin geleneksel hikayesindeki bu çeşitliliğe karşın, Becker (2004) literatürün genel bir değerlendirmesini yaparak rutinlerin 8 ana özelliğini tanımlamıştır:

- ***Modeller***

Literatürde rutin kavramından ilk bahsedildiğinden beri model kavramı rutinleri açıklamada merkezi bir konumda yer almaktadır. Teorisyenler rutinlerin modeller olduğu konusunda birleşseler dahi, bu modellerin nelerden oluştuğu konusunda farklı görüşlere sahiptir. Literatürde modellerin içeriğini ifade etmek için kullanılan dört farklı terim vardır. Bunlar eylem, aktivite, davranış ve etkileşim kavramlarıdır. Bu kavramlar arasındaki farklılık rutinler üzerine yapılmış çalışmalardaki ilk kavramsal belirsizliğin kaynağını oluşturur. Bu belirsizliği azaltmak için kavramlar arasındaki farklılıkların ortaya konması gereklidir. Eylem, bir örgütsel faaliyetin gerçekleştirilmesi sürecinde yer alan adımları ifade eder (Pentland et. al., 2012). İktisat ve işletme literatüründe eylem ve aktivite eş anlamlı olarak kullanıldığından en az farklılık bu kavramlar arasındadır. Ancak özellikle eylem ve davranış kavramları arasında bir farklılıktan bahsedilebilmektedir. Hem genel sözlüklerde hem de yönetim sözlüğünde davranış eylemlerin bir altkümesi olarak gösterilir. Davranışlar gözlemlendiği ve uyarıcılara verilen tepkiler olarak anlaşıldığı için eylemlerden farklılaşırlar. Etkileşim kavramı da birden fazla aktör tarafından gerçekleştirildiği için eylemlerin bir alt kümesidir. Böylelikle etkileşim kavramında açıkça bireysel ve kollektif seviyede bir farklılık kurulabilmektedir (Becker, 2004).

Kavramlar arasındaki farklılıklar ortaya konduktan sonra rutinlerin kökeni baz alınarak ilk belirsizlik azaltılabilmektedir. Çünkü teorik bağlamda rutin kavramı

“tekrarlayan etkileşim örüntüleri” ya da “kollektif tekrarlanan eylem modelleri” olarak açıkça ifade edilmektedir. Buna karşılık, bireysel seviyede tekrarlanan eylem modelleri “alışkanlıklar” terimi ile ilişkilendirilmektedir (Hodgson, 2008). Ayrıca, pek çok ampirik çalışma rutinlerin etkileşim modelleri olduğunu ifade etmektedir (Cohen and Bacdayan, 1994; Pentland and Rueter, 1994; Costello, 2000).

Tablo 2.3: Tekrarlanan Eylem Modellerinin Sınıflandırılması.

	Bireysel	**Kollektif**
Gözlemlenemeyen eylem	Mental olarak tekrarlanan eylem modelleri “düşünme alışkanlıkları”	Mental olarak tekrarlanan etkileşim modelleri “gözlemlenemeyen rutinler”
Gözlemlenen eylem (davranış)	Tekrarlayan eylem modelleri “alışkanlıklar”	Tekrarlayan etkileşim modelleri “rutinler”

- ***Tekrarlanma/Yinelenme***

Örgütsel rutinler, önceden ifade edildiği gibi, çeşitli aktörler tarafından gerçekleştirilen birbirine bağımlı eylemlerin tekrarlı ve tanımlanabilir modelidir (Feldman and Pentland, 2003). Bir performansı oluşturan adımlar tıpkı bir şarkının notaları gibi ilkinden sonrakine birbirini takip ediyorsa bu rutin tanınabilirdir. Bir rutinin tekrarlı olabilmesi için ise, bu tanınabilir modellerin bir performanstan diğerine korunması gerekir (Pentland et. al. 2012).

- ***Rutinlerin Kollektif Doğası***

Örgütsel rutinler üzerine yapılmış çalışmalarda kavramsal belirsizliği ortadan kaldırmak adına bireysel eylemler için alışkanlıklar (Simon, 1947) veya beceriler (Nelson and Winter, 1982), örgütsel seviyede yapılan eylemler için ise rutinler terimi kullanılmaktadır (Dosi et. al., 2000). Bireysel ve örgütsel düzeyde yapılan bu ayrım rutinlerin kollektif bir fenomen olduğuna vurgu yapmaktadır (Nelson and Winter, 1982; Cohendet and Llerena, 2003).

Rutinler birden fazla aktörü içermektedir (Feldman and Pentland, 2003). Çok yönlü aktörleri içermek, bir rutinin farklı yerlerde konumlanan ve farklı örgütsel birimlere ait olan aktörler tarafından gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Becker 2004). Bu yüzden örgütsel rutinler kurumun geneline dağılabilmektedir (Cohen et. al.,

1996; Zollo and Winter, 2002). Ancak aktörler birbiriyle her zaman etkileşim halindedir. Etkileşim sürecinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli şey aktörlerin uzmanlık bilgisidir. Çünkü aktörler diğerleriyle aralarında farkı oluşturan uzmanlık bilgilerini kendilerinde tutacaklardır ve bu yüzden bilgi örgüt içerisinde dağınık bir halde bulunacaktır. Organizasyonda bütüncül bilgi perspektifi yaratmak oldukça zorlaşacak, aktörler muhtemel alternatifler, alternatifleri etkileyen faktörler ve bunların çıktıları hakkında ortak bir bakış açısına sahip olamayacaklardır. Sonuç olarak bir belirsizlik durumu ile karşı karşıya kalınacaktır (Becker, 2004).

Cohendet and Llerena (2003) rutinlerin kollektif yapısı ile ilgili ikinci bir durumdan daha bahsetmiştir. Aktörlerin ait olduğu topluluklar farklı türde yapılanabilmektedir. Bir yandan homojen ve bir uzmanlık alanını paylaşan fonksiyonel topluluklar gibi hiyerarşik topluluklar vardır. Diğer yandan, yeni bilgi üretmek veya belirli bir uygulamada ortak bir ilgi yaratmak amacıyla bir araya gelen bilgi toplulukları ve uygulama toplulukları vardır. Bu üç topluluk rutinlerin ortaya çıktığı, öğrenmenin gerçekleştiği farklı lokal kontekstleri ifade etmektedir. Daha da önemlisi bu farklı kontekstler örgütsel ataletten radikal değişimlere kadar geniş aralıkta örgütsel çıktılar yaratmada güçlü farklar yaratan rutinlere yol açmaktadır (Becker, 2004).

İlginçtir ki; rutinlerin kolektif doğasıyla ilgili yapılan bütün araştırmalar bireyler açısından incelenmiştir. Oysaki Pentland et. al (2012)'ın yaptığı son çalışma rutinlerin hemen hemen tamamının sadece insanlar tarafından gerçekleştirilmediğini ileri sürmüştür. Araştırmacılara göre rutinler yapıların da dahil olduğu sosyo-materyal bir topluluk tarafından gerçekleştirilir. Orlikowski'nin dediği gibi;

"Her örgütsel uygulama daima materyalizmle bağlıdır. Materyalizm örgütsel yaşamın tesadüfi veya aralıklı yönü değildir, bunun ayrılmaz bir parçasıdır."

Ancak ne var ki, literatürde ya insanlara (voluntarizm) ya da yapılara (teknolojik determinizm) doğru bir eğilim vardır. İnsan psikolojisini vurgulayan araştırmalar yapıların rolünü minimize etmiştir. Bu anlayış bireysel tercihlerin ve isteklerin rutinleri açıklamada anahtar faktör olduğunu varsayan ekonomik yaklaşımlar için doğrudur. Buna karşılık, diğer araştırmacılar uygulamalarda ve rutinlerde teknolojinin ve yapıların rolünü vurgulamıştır. Örneğin Nelson and Winter (1982) üretim rutinleri üzerinde ekipman ve makinelerin açık bir etkiye sahip olduğunu ifade eder. Schulz (2008)'a göre ise yazılı kurallar ve prosedürler gibi sembolik yapılar rutinlerin sürdürülebilirliğini sağlayan kritik bileşenlerdendir. Sosyo-materyal görüş ise

aktörlerin bir tanesinden diğerine daha fazla eğilim göstermekten kaçınarak insanların önemli aktörler olmasına rağmen, insan olmayan diğer müdahillerin de (iş akış sistemleri gibi modern teknolojiler) aktör olabileceğinin altını çizer. Bu bağlamda sosyo-materyal görüş insan ve materyal aracıların çok yakın ilişkili ve birbirinden ayrılamaz durumda olduğunu vurgulayarak uygulamaları aktörler ve yapılar arasında dağıtılmış olarak ele alan modern teorilerle uyum gösterir (Becker, 2004).

- ***Bilinçdışılık ve Çaba Gerektiren Beceriler***

Rutinleşmenin iki farklı yüzü vardır. Teorisyenlerin bir kısmı rutinlerin dikkat gerektirmeyen davranış olduğunu iddia ederken (Ashforth and Fried, 1988), diğerleri çaba gerektiren beceriler oldukları konusunda görüş birliği oluşturmaktadır (Pentland and Reuter 1994). Birinci görüşü destekleyen teorisyenler bireylerin rutinleri bütün ilgi ve dikkatlerini vermeksizin takip ettiğini öne sürmektedir (Dosi et. al., 2000). Yani bireyler rutinleri uygularken bilinç alanındaki önemli bilişsel kaynaklarına başvurmak yerine bilinçaltlarından yararlanırlar. Gerçekten de, herhangi bir organizasyon için çözüm bulma ve karar verme eylemlerinde ihtiyaç duyulan bütün kaynakları mümkün olduğunca optimum kullanmak; böylelikle verimliliği ve etkinliği arttırmak bir gerekliliktir (Becker, 2004). March and Simon (1958) için bir davranış belirli bir uyarıcıya verilen sabit bir tepki haline geldiği noktada rutinleşecek, böylece rutinler otomatik yetenek haline gelecektir. Cyert and March (1963) ve Nelson and Winter (1982) ayrıca örgütsel rutinler ile bilgisayar programları ve altprogramlar ile bağlantı kurmaktadır. Çalışanlar böyle görevleri ya SFP olarak (Cyert and March, 1963) ya da benzer durumlara verilen alışılmış yanıtlar olarak (Gersick and Hackman, 1990) gerçekleştirirler. Bu bağlamda rutinler, rutin olmayan davranışlara göre daima daha az dikkat ve farkındalıkla gerçekleştirilir (Garud and Rappa, 2004).

Diğer taraftan sosyal teoride temel kavram haline gelen rutinler oldukça farklı bir teorik perspektiften incelenmiştir. Giddens (1984) rutinleşme kavramını "pratik bilinç"te temellendirmiş ve yapılaşma teorisi içinde gelenek fenomeninin yerleştirildiği ilk kavram olarak tanımlamıştır. Yani günlük hayatta gerçekleştirilen eylemler hemen hemen ritüel karakterdedir ve bu anlamda rutinleşme alışkanlıkla ve bir anlamda "yarı bilinçle" yapılan her şeyi kapsamaktadır. Ancak Giddens örgütsel rutinler ile ilgili açık bir tanım ileri sürmezken, "kritik konumlar" denilen kriz zamanlarında rutinleşmiş sosyal aktivitelerin düşünmeden ya da otomatik olarak değil,

çaba gerektiren beceriler olarak gerçekleştiğini ifade etmiştir. Kritik konumlar söz konusu olduğunda, yani; şartlar değişebilir olduğunda veya rutinler uzun dönemde kullanılamaz hale geldiğinde, rutinlere duyulan güvenin başarısızlığa yol açabileceği (Becker, 2004), işleri gerçekleştirmenin yeni ve daha iyi yöntemlerini öğrenmeyi engelleyeceği (Weichbrodt and Grote 2010) ve temel yeteneklerin temel rijitliklere dönüşebileceği (Tidd and Bessant 2009) ifade edilmektedir. Çünkü rutinler dünyaya dair kökleşmiş düşünce kalıplarını temsil ettikleri için dirençlidirler, fakat farklı şekilde düşünmeye engel de olabilirler. Bu sebeple, yalnızca rutinleri otomatik bir davranış olarak düşünmek değil aynı zamanda onları ne zaman ve nasıl ortadan kaldırılacağına karar vermek ve yeni rutinlerin su üstüne çıkmasını sağlamak özellikle yeniliğin yönetimi açısından önemli hale gelmektedir (Tidd and Bessant 2009).

Nitekim en rutinleşmiş işlerde bile, örneğin fast food hizmetinde, önemli ölçüde çeşitlilikler vardır ve işleri başarılı bir şekilde başarmak için tüm çalışanların gayretine ihtiyaç duyulur. Özellikle hizmet etkileşimleri değişime eğilimlidir, çünkü onlar hizmeti sunanların ve alanların doğrudan ilişki kurduğu etkileşimsel ürünlerdir. Örgütsel rutinler de çok farklı bireylerin katılımını gerektiren kompleks etkileşimsel ürünler olduğundan her seferinde aynı yol ve yöntemlerle gerçekleştirileceği beklenmemelidir (Pentland and Rueter, 1994).

- ***Rutinlerin Süreçsel Doğası***

Örgütsel ve ekonomik değişimlerin temelinde yatan itici güçlerin belirlenmesi için bir pencere açan rutinler böylelikle değişimlerin detaylıca gözlemlenmesine izin vermektedir. Bu yüzdendir ki, Winter evrimci iktisat teorisinin odaklandığı ilk konunun "üretken yeteneklerin kaynağını ve doğasını anlamak" olması gerektiğini belirtmiştir. Ardından Penrose üretilen hizmetleri, kaynakların kullanıldığı bir sürecin çıktıları olarak ifade etmiştir. Firmalar belirli ürünlerde uzmanlaştığı ve bu ürünleri özel üretim metotları kullanarak elde ettiği için çoğu süreç tekrarlanabilir yani rutin hale gelir (Becker, 2004). Bir başka deyişle, daha sonra Pentland and Rueter (1994)'ın da vurguladığı gibi, rutinler yapı ile eylem arasında ve bir yapı olarak örgüt ve bir eylem süreci olarak organize etme arasında kritik bir bağ oluşturur.

Rutinlerin süreçsel boyutlarına getirilen zengin ve güçlü tanımlamalar rutinlerin değişimi, stabilliği ve gelişimi hakkında daha sağlıklı bilgiler edinilmesine izin vererek araştırmacılara örgütsel ve ekonomik değişimleri açıklamada bir yol haritası sunar. Bu

bağlamda literatürde rutinlerin süreçsel doğasını tasvir etmek için bir takım boyutlar kullanılmıştır. Bu boyutlar rutinlerin bozulma hızı (Cohen, 1991); rutinleri yürütme, içeriklerini değiştirme ve aralarında değiştirme hızı (Cohen, 1991); reaksiyon hızı (Cohen and Bacdayan, 1994); zaman farkları ve gecikmeler (March, 1994); yineleme sıklığı (Ginsberg and Baum, 1994); bir aktivitenin yaşı (süresi), çevresel değişim hızı, aktivite ile ilgili bilginin kalitesi, karar çevresinin değişkenliği (Hirshleifer and Welch, 1998) şeklinde örneklendirilebilmektedir.

Aynı zamanda gerçekleştirilen ampirik, deneysel, simülasyon ve vaka çalışmaları ile de rutinlerin süreçsel doğasının açıklanmasında önemli bulgular elde edilmiştir. Bu araştırmalarda tanımlanmış olan boyutlardan özellikle "yineleme sıklığı" diğerlerine göre daha önemli olarak ifade edilir. Çünkü yineleme sıklığı düzen oluşturmanın gerekli bir koşuludur. Dikkat verilmesi gereken diğer boyut "sıklığın düzeni" (yineleme ritminin düzenliliği) bir başka deyişle "rutinlerin kesintisi"dir. Zellmer-Bruhn (1999)'ın Amerika'da ilaç ve medikal ürünleri endüstrisinde faaliyet gösteren üç firmada yaptığı araştırmada daha fazla kesintiler deneyimleyen takımların iç kaynaklardan ziyade dış kaynaklardan yeni rutinler uyarladığı veya araştırdığını keşfetmiştir. Becker (2004)'in altını çizdiği üçüncü önemli boyut ise rutinlerin sürdürülmesinde "zaman ve diğer kısıtlamalar"dır. Psikoloji alanında yapılan deneysel çalışmalar açıkça rutinlerin sürdürülmesi üzerinde zaman baskısının etkisini desteklemiştir. Sonra, Cohen and Bacdayan (1994) zaman baskısının rutin davranışların yetersiz olduğu durumlarda bile rutin olmayan davranışlara göre seçilme olasılığını artırdığını doğrulamıştır. İşletme ve ekonomi literatüründeki ampirik çalışmalarda bu bilgilerle uyumlu bulgular rapor etmişlerdir. Ekstrem baskı ve stresin olduğu durumlarda takımlar daha yakın zamanda edinilen ve daha az sıklıkla uygulanandan ziyade alışkanlık haline gelen çözümleri kullanmaktadırlar (Becker, 2004).

- ***Kontekst Bağımlılık, Gömülülük ve Özgünlük***

Pek çok araştırmacı rutinlerin organizasyon içinde ve yapısında gömülü olduğunu ve bir kontekste bağlı özgünlüğünü vurgulayarak (Teece and Pisano, 1994; Cohen et al., 1996; Cohendet and Llerena, 2003; Hansen and Küpper, 2008), bu özelliklerinin sebeplerini sıralamışlardır. İlki; kaynakların kullanım ve işleme süreci ürün ve hizmetlerin belirleyicisidir (Penrose, 1995). Çoğu süreç tekrarlıdır dolayısıyla

birer rutindir. Bu süreçler çoğunlukla deneme yanılma yöntemi ile zamanla öğrenildiğinden organizasyona özeldir (Tidd and Bessant, 2009). Buna göre, kullanım ve işleme süreci daima belirli ve özgün bir kontekstte gerçekleştirilmektedir. Burada, başarılı uygulamaların rutinlerin uygulandığı kontekstlerin özgünlüğüne bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İkincisi; kontekst rutinin bütünleyicisi olduğu için çok önemlidir. Bazı rutinler uygulanmak için bütünleyici elementlere ihtiyaç duyar. Yapılar bireysel eylemlerin kontrol, koordine ve motive edilmesine yardım eder. Bu görüş genel kural ve prosedürlerin farklı kontekstlere transfer edildiğinde tam olarak özgünleşme sağlanmadığı fikri ile tutarlıdır. Çünkü kontekstler birbirinden farklıdır ve genel kuralların bu spesifik kontekstlere uygulanması eksik bir özgünlüğe ve kayıp bileşenlere sebep olur. Bu sebeple rutinleri uygulamaya koyarken tamamlayıcı bir öğeye ihtiyaç duyulur. Mesela hangi rutinin ne zaman uygulanacağına karar vermeyi sağlayacak olan yorumlama ve muhakeme yeteneği genel kuralları tamamlayıcı rolü görebilir. Bazen de tamamlayıcı öğe bilginin genel formundan daha farklı olarak bilgiyi uygulamaya götürebilme yeteneği veya kişisel özellikler olabilir (Becker, 2004).

Özgünlüğün en önemli göstergesi rutinlerin başka kontekstlere transferindeki kısıtlamalardır. Rutinler orijinal kontekstlerinden ayrıldığında büyük ölçüde anlamsızlaşır ve verimlilikleri düşer. Transferlerin başarısız olmasının sebepleri (1) rutinlerle ilgili gerekli şeylerin net olmaması, (2) rutinin yeni kontekst ile uyum sağlayamaması ve (3) bazı bileşenlerin örtük bilginin transferindeki zorluklardan dolayı kopyalanamaması olarak sayılabilmektedir (Becker, 2004). Transfer zorluklarından bir diğeri de evrensel bir en iyi uygulamanın mevcut olmayacağıdır. Bu durumda sadece lokal en iyilerden bahsedilebilmektedir. Bu argümana göre, bilginin ve rutinlerin transfer edilebilme olasılığının firma içinde arttırılması firmanın kendisine özel iş süreçleri ve yöntemleri geliştirmesi ve örgüt içerisinde homojen ortamlar sağlamasına bağlıdır (Tidd and Bessant, 2009).

- ***Yol Bağımlılığı***

Rutinlerin hem stabil hem de devamlı gelişen yapısı yeni rutinlerin gelişme ve ilerleme yönünün "yol bağımlılığı" tarzında olmasına neden olur. Yol bağımlılığı geçmiş eylemlerin gelecekteki eylemleri etkilediği süreçtir. Buna göre rutinler geçmiş tarafından inşa edilir denilebilmektedir. Geçmişteki durumlarına dayanarak rutinler

çıktılarla ilgili geri bildirimleri arttırımsal olarak deneyimlere adapte ederler. Bir başka deyişle, örgütler mevcut rutinlerini kullanarak arttırımsal olarak öğrenirler (Levitt and March, 1988).

Örgütsel rutinlerde yol bağımlılığı iki şekilde görülmektedir. İlki bir performans içindeki her eylemin bir önceki eyleme bağlılığını ifade eden performans içindeki yol bağımlılığıdır. Bu, eylem modelini tanımlanabilir yapmaktadır. İkincisi ise, belli uyarıcıya geliştirilen bir eylem modelinin benzer uyarıcılara da cevap olarak devam ettirilmesini ifade eden performanslar arasında yol bağımlılığıdır. Bu da eylem modellerini yinelenebilir yapmaktadır (Pentland et. al., 2012).

- ***Uyarıcılar***

Rutinler aktör ilişkili ve dışsal tetiklemeler olmak üzere iki şekilde harekete geçirilmektedir. Dışsal tetiklemelerin ilk türü rutinler arasındaki bağlantılardır. Örneğin, pazarlama departmanında pazarlama kampanyası için bütçe onayı isteyen bir rutin finans departmanı tarafından harekete geçirilir. İstek düzeyi ise aktör ilişkili harekete geçiricilerin en güçlü olanıdır. İstek düzeyi bir sınır koyar. Örneğin çalışan belirli bir performansı işleri başarmak için yeterli olarak algılar. Performansın limitin üstünde olduğu durumlarda çalışan optimize edici değil tatmin edici davranışları takip eder. Performans limitin altında ise bazı düzeltici eylemler harekete geçirilir ve bu eylemlerin hiçbiri ritüel karakterde olmayacaktır (Becker, 2004). Özellikle bir hizmet veya ürün ile ilgili negatif geri bildirim pozitif geribildirime göre daha güçlü bir uyarıcı olmaktadır (Avery, 1996).

2.4.2.3.Örgütsel Rutinlerin Etkileri

Rutinler sadece sosyal boyutta genlere karşılık geldikleri için değil, örgütteki pek çok işin gerçekleştirilmesine aracılık ettiği ve pek çok örgütsel davranışı şekillendirdiği için sürekli ve belirgin olarak örgütsel eylemlerin tanımlanmasında ortaya çıkmaktadır (Cohen and Bacdayan, 1994). Buna göre örgütsel rutinlerin işlevleri aşağıda özetlenmektedir.

- ***Koordinasyon ve Kontrol***

Stene (1940)'e göre örgütsel faaliyetlerin koordinasyonu, gerekli ve yinelenen her bir fonksiyonun örgütsel rutinin bir parçası olma derecesiyle doğrudan ilişkilidir. Özellikle önemli rutinlerin kesintiye uğraması sonucunda koordine edilmiş aktiviteler arasında kopukluklar meydana geldiğinde bu özellik daha belirgin bir hale gelmektedir (Weick, 1990). Buna göre rutinleşme derecesi örgütsel faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilir olduğunu ifade etmektedir (Rumelt, 1995).

Koordinasyon ve kontrol gücü rutinlerin; (1) örgütsel faaliyetlerin eş zamanlı gerçekleştirilmesini destekleme kapasitesinden (Grant 1996), (2) grup uygulamalarını sistematikleştirerek onlara düzen ve bütünlük sağlamasından (Bourdieu 1992), (3) birden fazla eş zamanlı faaliyetleri birbirileri ile tutarlı hale getirmesinden (March and Olsen 1989), (4) program formunda yönlendirmeler sağladığı ve farklı aktörler arasında bir nevi "anlaşma" işlevi görmesinden (Nelson and Winter 1982) ileri gelmektedir. Ayrıca örgütsel rutinler bir koordinasyon aracı olarak etkili kullanıldığında işletmeyi gereğinden fazla resmileştiren yazılı anlaşmalara olan ihtiyacı azaltarak onların yerine geçmektedir.

Diğer yandan "organizasyonlarda koordinasyonu sağlamanın en iyi yolu nedir?" sorusuna odaklanan ampirik araştırmalarda da teorik argümanlar ile tutarlı bulgular elde edilmiştir. Örneğin, önde gelen İsveç firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada standart haline gelmiş rutinlerin faaliyetler arasında kontrolü sağlamada en etkili araç olduğu keşfedilmiştir. Çünkü rutin davranışlar rutin olmayanlara göre çok daha kolay ölçülebilir ve izlenebilirdir. Yüksek rutinleşme derecesi daha kolay karşılaştırma yapabilmeyi, bu da daha kolay bir kontrolü sağlamaktadır. Diğer yandan Gittell (2002) rutinlerle diğer koordinasyon mekanizmalarını (takım toplantıları, organizasyonun dış bağlantı sorumluları…) karşılaştırmış ve rutinlerin bireyler arasındaki etkileşimleri arttırarak performans üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu not etmiştir.

- ***Anlaşma***

Örgütsel faaliyetlerde başarılı bir koordinasyonun sağlanması çalışanların birbirlerinin davranışlarını önceden tahmin edebilir olmalarıyla doğru orantılıdır. Böyle bir tahmin edebilirlik ritüelleşmiş çatışmalar karşısında sürdürülebilir olurken, yeni formlara bürünen gerçek çatışmalar karşısında bir hayli zor olmaktadır. Nelson and Winter bu tür çatışmalara çözüm getirebilmek için rutinlerin örtülü bir anlaşma

görevi gördüğü argümanını ileri sürmüştür. Çünkü onlara göre bilişsel (prosedürel ve dekleratif hafıza) ve motivasyonel (yeni teşvik sistemleri, firma içinde yeni değerler..) boyutlara sahip olan örgütsel performanslar her zaman kontrol mekanizmaları ile yönlendirilememektedir. Yani örgütsel rutinlerin aksamadan uygulanması firma içerisinde sadece kuralları uygulatmaya dönük kontrol mekanizmaları ile değil daha çok emirleri veren ile alan arasında kurulabilecek örtülü bir anlaşma sayesinde gerçekleşecektir. Barnard (1938) bu durumu "aldırmazlık alanı" kavramı ile tasvir etmiştir. Bu alan içerisinde emirler emri verenin otoritesi sorgulanmaksızın kabul edilebilirdir. Örneğin, örgütsel bir faaliyet gerçekleştirilir, bunun karşılığında çalışana olumlu (övgü, tebrik..) veya olumsuz (kınama cezası vb.) geribildirimlerde bulunulur ve bunun sonucunda yönetici ile çalışan arasındaki ilişki açısından büyük değişiklikler talep edilmez. Bu sadece yönetici ve çalışan ilişkileri için değil çalışanlar arasında, yöneticiler arasında ve yöneticiler ile hissedarlar arasında da uygulanabilirdir (Becker, 2004).

- ***Bilişsel Kaynakların Ekonomik Kullanımı***

Bilişsel kaynaklar sınırlı olduğundan işletme bir olay karşısındaki bütün alternatifleri ya da herhangi bir alternatifin bütün çıktıları üzerinde bilgi sahibi olamayabilir. Hatta işletme önceden belirlediği ya da sonradan revize ettiği bütün örgütsel amaçları ile de aynı anda ilgilenemeyebilir. Bu yüzden işletmeler tüm dikkatlerini titizlikle seçici bir şekilde dağıtmak zorundadır. Rutinler bu aşamada işletmelerin hale hazırda sınırlı olan bilgi işleme ve karar verme kapasitesini tasarruflu kullanmasına yardımcı olmaktadır (Becker, 2004).

Rutinler örgütün becerileridir. Örgütsel bir rutinin uygulanması, genellikle "bilinçli farkındalık" olmaksızın tamamlanır. Bir başka deyişle, deneyimler işin yapılışına yön vermeye başladıkça bireyler ayrıntılara takılmadan iş yapma yeteneği kazanırlar. Böylelikle rutin işler daha az bilişsel çaba ve daha az bilişsel kaynak gerektirir. Rutinler sayesinde tasarruf edilen tüm dikkat ve kaynaklar ise daima rutin olmayan davranışlara yönlendirilir (Hodgson, 1997). Ayrıca Becker (2004)'in altını çizdiği gibi kötü sürprizlerden kaçınmak ve daha iyi olan seçeneğin bütün avantajlarını almak için yöneticilerin gözden geçirmesi gereken olaylar azalır. Ancak bu odaklanma sürecinin birbiriyle bağlantılı iki yüzü vardır. Bir yüzü "bazı şeyleri kapının ardında bırakmak" diğer yüzü ise "bazı şeylerin farkına varmak ve dikkatini vermek"tir. Bu

yüzden bu süreç spontane değil yönetimsel yeteneklerin özellikle dinamik yeteneklerin önemli rol oynadığı bilinçli bir niyeti içermektedir.

Rutinlerin bilişsel kaynaklarda tasarrufu sağlaması üzerine birçok ampirik kanıt elde edilmiştir. Ashmos et. al. (1998) olaylara karşı net yol ve yöntemler geliştirilmesiyle kazanılan örgütsel beceriler sayesinde rutinlerin daha az bilişsel kaynağı harekete geçirdiğini ileri sürmektedir. Ayrıca deney çalışmaları rutinlerin kısıtlı şartlar altında bile spontane reaksiyonlara izin vererek bir çözüme ulaşırken özellikle zaman konusunda tasarruf sağladığını göstermektedir (Becker, 2004).

- ***Belirsizliği Azaltmak***

Belirsizlik ve risk birbiri yerine sıklıkla kullanılan iki kavram olmasına rağmen, aslında iki farklı durumu ifade etmektedir. Risk durumlarında alınan kararların sonuçlarının bilindiği varsayılmaktadır. Bu yüzden karar verici alternatiflerin beklenen yararlılığını hesaplar ve en çok değer yaratan alternatifi seçer. Belirsizlik durumlarında ise problem daha zorlayıcıdır. Alternatiflerin herhangi bir sonucu bilinmemektedir, dolayısıyla belirsizlik altında karar almak insan davranışlarının sezgisel, duygusal yani rasyonel olmayan özelliklerini içermektedir. Belirsizliği ortadan kaldırmanın en doğal yolu kişilerin sezgilerinin doğruluk payını artıracak bilgi seviyesini yükseltmektir. Ancak Knight belirsizliğin deneysel ve istatistiksel tahmin yöntemleriyle azaltılmasının mümkün olmasına karşılık, tamamen bertaraf edilmesinin mümkün olmadığı "yaygın belirsizlik" durumlarından bahsetmiştir. Bu durumlar işletmeye ait bilgi kopuklukları olarak tanımlanıp "eksik bilgi"den farklı olarak "bilgi ile yeri doldurulamayacak olan bir faktör" şeklinde anlaşılmaktadır. Ne bütün sonuçlar ne de onların olasılıkları bilgi de herhangi bir artış olsa da önceden bilinememektedir. Çünkü kullanıma hazır bilgi getirildiğinde bile bu bilginin yorumlanması daha fazla belirsizliğe neden olduğundan temelinde yatan ana fikir anlaşılamamaktadır. Bu tip durumlar "anlamsızlık/muğlaklık" (equivocality) anlamına gelmektedir. Yani belirsizlik yüzünden yeni gelen veri karmaşık olabilir ve hatta belirsizliği arttırabilir (Becker and Knudsen, 2005).

Rutinler bu tip durumlarda özellikle de "yaygın belirsizlik" durumlarında bireyin bir eylem planını seçme yeteneğine katkıda bulunmaktadır. Belirsizlik ve davranışsal düzenler arasındaki ilişki Heiner (1983) tarafından açıkça belirtilmiştir. Teorisyene göre büyük belirsizlikler kurala dayalı davranışlara neden olacaktır, böylelikle

belirsizlik ön görülebilir davranışların temel kaynağı olacaktır. İleri sürülen bu argüman aslında artan rutinleşmenin belirsizlik azaltıcı bir strateji olarak ele alınabileceği şeklinde de yorumlanmaktadır. Rutinlerin yaygın belirsizlik ile baş edecek aktörlere yardım etme kapasitesi iki şekilde gerçekleşmektedir. Firmalar belirli parametreleri sabitleyerek (1) ön görülebilirliği arttırabilir ve (2) sınırlı bilişsel kaynakları serbest bırakabilir. Baumol (2002), Hodgson (1988), and North (1990)'un vurguladığı gibi, yasalar ve rutinler belirsizlik, karmaşıklık ve aşırı bilgi yüklemesi olduğu durumlarda düzenli ve tahmin edilebilir davranışların kaynağı olmaktadır. Knight'a göre firmalar daha spekülatif operasyonlar için her zaman tahmin edilebilir faaliyetleri tercih etmektedirler. Daha sonra Knight and Merriam (1948) rutinleri takip etme eğiliminin ön görebilirliği arttırdığını ileri sürmüştür. Son çalışmalar rutinleşmenin rekabet ve teknolojik risk ile ilişkili sistem seviyesindeki belirsizliği de azalttığını ortaya çıkarmıştır (Shapiro and Varian, 1999). Sistem seviyesindeki ön görülebilirlik dışında pekçok yazar (March and Simon, 1958; Nelson and Winter, 1982; Simon, 1947) rutinlerin bireysel seviyedeki bilişsel talepleri azalttığını vurgulamıştır. Rutinler sınırlı rasyonellik altında yaygın belirsizlik ile baş edebilmek için yöneticilere yardım eder çünkü rutinler zihinsel çabaları idareli kullanmayı sağlar; böylece rutin olmayan olayları çözmek için gerekli olan sınırlı kapasite korunmuş olur (March and Simon, 1958). Rutinler belirli parametreleri sabitleyerek ön görülebilirliği sağladığı için ve bilişsel kaynakları serbest bıraktığı için rutinleşme derecesinin yüksek olması yaygın belirsizlik durumlarında karar vericinin sezgi ve deneyimlerine olan yükü azaltacaktır (Becker and Knudsen, 2005).

Mesela yaşanılan depremlerden sonra Los Angeles ve Mexico City'de derinlemesine yapılan konut kurtarma çalışmasında rutinlerin gerekli olduğunu çünkü onlar olmaksızın politika oluşturmak ve uygulamakta sıkıntılar yaşanacağı, ayrıntı ve belirsizlik denizinde kaybolmuş olunacağı sonucu çıkartılmıştır. Rutinler ile tamamlanmamış sorular özet bir şekilde ele alınabilmekte, deneyimsiz kişilerin yapacağı büyük hatalar önlenebilmektedir (Becker, 2004).

- ***İstikrar***

Rutinler çok fazla değişim olmaksızın tekrarlandığı ölçüde istikrarı sağlamaktadır. Bu konuyla ilgili ilk argüman Carnige Okulu tarafından öne sürülmektedir. Mevcut rutinler tatmin edici sonuçlar verdiği sürece yeni rutin arayışına

girilmeyecek ve bilişsel mekanizmalar tetiklenmeyecektir. İkincisi de maliyet argümanıdır. Belirli bir görevi yerine getirirken gidilen herhangi bir değişim maliyeti beraberinde getirecektir. Mesela, yeni katılımcılar tanımlanması gerekecek, açık veya örtülü anlaşmalara, adapte edilecek aktörlerin anlaşılmasına ihtiyaç doğacaktır (Becker, 2004).

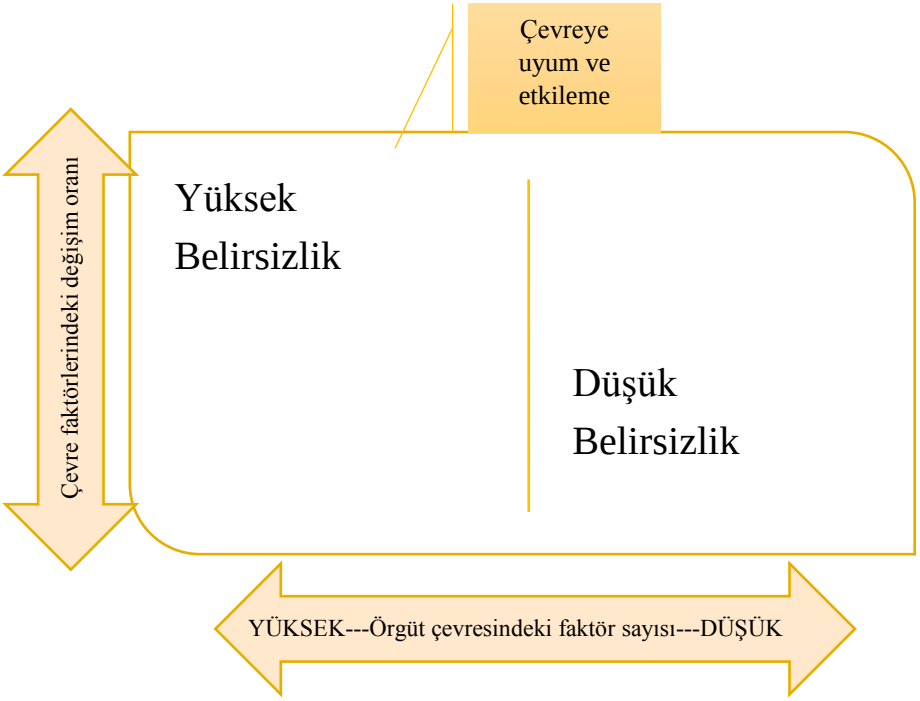
İstikrar örgütler üzerinde önemli etkilere sahiptir. İstikrar değişimleri değerlendirmek, karşılaştırmak ve öğrenmek için bir temel sağlar. Aynı zamanda ön görebilirliği de arttırmaktadır. Ancak rutinlerin istikrar sağlamasının yanı sıra literatürde bazı kötü etkilerinin de bulunduğu not edilmiştir. Örneğin rutinler kötü bir performans geribildirimi olsa bile uygulanmaya devam edilebilmektedir. Ayrıca geribildirim mekanizması olsa dahi göz ardı edildiğinden atalete de neden olabilmektedir. Ancak ampirik çalışmalar rutinlerin süreklilik arz etmelerine rağmen içsel dinamikleri sayesinde değişebilen bilgi kodları olduğunu keşfetmiştir. Bu değişim sürecinde belirleyici olan firmanın daha etkin bir konuma geçme arzusudur. Rutinlerin değişim süreci "arama" (search) kavramı ile tanımlanmaktadır (Nelson and Winter, 1982). Firmaların çevresel değişime uyumları rutinlerin yenilenmesi yoluyla gerçekleşmekte ve firma varlığını sürdürürken rutinler yenilenebilmekte, firmanın gelecek karar alma biçimleri bir öncekine göre farklılaşmaktadır. Arama Darwinci biyolojideki mutasyonlara denk düşmektedir. Bu yüzden örgütsel rutinler hem istikrara hem de değişime katkıda bulunmaktadır. Böylelikle örgütsel esneklik için önemli bir rolü olduğu gözlemlenmektedir (Koç, 2009).

- ***Bilgi Depolama***

Nelson and Winter (1982)'a göre rutinler bir örgütün belirli operasyonel bilgisinin depolanmasını sağlayarak örgütsel hafıza görevi görmektedir. Onlar belirli problemlere tatmin edici çözümler getirdikleri için başarılı uygulamaları depolar. Bu anlamda rutinler belirli problemler için başarılı çözümleri temsil etmektedir. Dolayısıyla firmanın önemli bir bilgi deposudur, ancak veri tabanı ve dökümanlardan farklıdır. Çünkü rutinler çoğunlukla örtük bilginin deposudur. Firmanın özellikle örtük bilgisinin nasıl depolandığını, uygulandığını, bozulduğunu ve değiştiğinin anlaşılması için gerekli bilgiler sağlayarak yöneticilere yardımcı olur (Becker, 2004).

2.4.3.Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik özellikle stratejik yönetim ve örgüt teorisi literatürünün temel bir bileşeni olarak durumsallık yaklaşımı, bilgi işleme teorisi, karar verme teorileri ve girişimcilik teorileri gibi farklı perspektiflerde ele alınan anahtar bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Chen, 2013). Genel olarak teknoloji ve pazarlardaki değişimler çevresel belirsizliğin kaynağı olurken, belirsizlik işletmenin içsel yapı ve süreçlerini etkileyen hem bir kısıt hem de bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Bstieler, 2005). Bu ikili durum gözönüne alındığında, çevresel belirsizliğin yapısına büyük ölçüde teorik önem verilmiştir. Bu bağlamda çevre olarak işletmenin dış çevresi dikkate alınırken, Jaworski and Kohli (1993)'a göre bu dış çevre unsurları tüketici istek ve ihtiyaçlarını, rakip stratejilerini, gelecek ürün trendlerini, teknolojik değişimleri ve değişen teknolojinin edinilmesini içermektedir. Belirsizlik ise yöneticilerin bu faktörleri algılama ve çevredeki diğer gelişmeleri tahmin etmede yeterli bilgi sahibi olamamalarını ifade etmektedir (Rosenberg, 1997). Yani müşteri istek ve ihtiyaçları değişmekte, rakip stratejileri anlaşılamamakta, gelecek ürün trendleri tahmin edilememekte, teknoloji hayat döngüsü kısalmakta ve değişen teknolojileri edinmek zorlaşmaktadır. Daft (1994) işletmelerin algıladığı bu belirsizlik durumunu çevre faktörlerinin sayısı ve değişim oranı parametreleriyle açıklamıştır (Şekil 2.2). İşletme bu şartlar altında ya reaktif yaklaşarak kendini çevreye uyarlayacak ya da proaktif davranmayı seçerek çevreyi etkilemeye çalışacaktır.



Şekil 2.2: Örgütlerin Dış Çevresi ve Belirsizlik

Çevresel belirsizlik üzerine gerçekleştirilen çalışmalara göz gezdirildiğinde kavramın ilişkili olan çeşitli değişkenler ile (çevresel çalkantı, pazar ve teknolojik belirsizlik, çevresel karşıtlık vs.) ölçümlendiği ve bu değişkenlerin direkt ve ılımlaştırıcı etkilerinin incelendiği dikakt çekmektedir. Tatikonda and Montoya-Weiss (2001) teknolojik değişimin ürün kalitesi üzerinde ve pazar yeniliğinin müşteri tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif etkisini tespit ederken, çevresel belirsizliğin satışları doğrudan ancak negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Akgün et. al. (2014) pazar ve teknoloji çalkantısının adaptif yönetim süreci uygulamalarını pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Calatone et. al., (2003) ise pazar ve teknolojik çalkantının fonksiyonel seviyede yenilikçilik ile üst yönetimin yeni ürün geliştirmede aldığı riskler arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı etkisini göstermiştir. Araştırmalar ayrıca çevresel belirsizlik ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkide özellikle endüstrideki rekabetin özelliklerinin etkili olduğunu not etmiştir (Bstieler, 2005).

Çevresel belirsizliğin bir işletmenin pazarlama kabiliyetini, faaliyetlerini ve kararlarını etkileyeceği de çok açıktır. Ancak özellikle çevre faktörlerindeki bir takım değişikliklerin (sosyo kültürel değişimler, teknolojik değişimler vs.) pazarlamacılar açısından fırsatlar barındırabildiği ve yeni ufuklar açabileceği de bir gerçektir. Jaworski and Kohli (1993) yüksek çalkantalı pazarlarda faaliyet gösteren firmaların

değişen müşteri tercihlerini tatmin etmek için sürekli olarak ürün ve hizmetlerinde yenilikler gerçekleştirmesi gerektiğini, buna karşılık daha stabil pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin nispeten daha az ürün ve hizmet yenilikleri gerçekleştireceğini belirtmektedirler. Buna göre çalkantılı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin daha fazla pazar odaklı olması gerektiğinin altı çizilmektedir. Araştırmacılar buna karşın teknolojik çalkantının ise işletmeleri pazar odaklılıktan ziyade teknolojik yeniliklere yönlendirdiğini, bu yüzden artan teknolojik çalkantının pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi zayıflattığını savunmaktadır.

2.5. Dinamik Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Çıktıları

Dinamik pazarlama yeteneklerinin örgütsel çıktıları olarak Giriş bölümünde bahsedildiği üzere ürün yenilikçiliği ve finansal performans değişkenleri ele alınmaktadır. Finansal performans değişkeninin içeriği bir sonraki bölüm olan Araştırma bölümünde bahsedildiğinden burada yalnızca ürün yenilikçiliği kavramı tanıtılmaktadır.

2.5.1.Ürün Yenilikçiliği

Dikkate alınması gereken çevre faktörü sayısının arttığı ve herbirinin değişim oranının gittikçe hızlandığı günümüz rekabet şartlarında bireylerin, örgütlerin, endüstrilerin ve ülkelerin rekabet avantajı kazanmasına ilişkin en etkili araçlardan biri olan yenilik; antropoloji, işletme, ekonomi, eğitim, mühendislik, hukuk, tıp, politika, psikoloji ve sosyoloji olmak üzere birçok bilim alanına da katkıda bulunmaktadır (DeGraff and Roberts, 2012). Gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar yeniliğin firmaların performansı üzerinde anahtar rol oynayan bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgütlerin üstün performans ve rekabet avantajı elde etmesi ve bunu sürdürülebilir hale getirmesi açısından yenilik sahip olunması gereken yeteneklerden biridir. Yenilik örgüt düzeyinde incelendiğinde kritik bir çıktı, değer yaratmak için bir kaynak ve farklı örgütsel faaliyetlerin firma içinde yayılması için bir araçtır. Yenilik ile firmalar ürünlerine, hizmetlerine, süreçlere yeni bir değer katmakta, yeni pazarlar ve yeni fırsatlara sahip olabilmektedirler (Müceldili, 2015).

Yenilik tanımlanması zor bir kavram olduğundan literatürde bazı kavramlar ile sıkça karıştırılmaktadır. Örneğin, icat ve yenilik eş anlamlı olarak kullanılsa da

akademik olarak ayrım çok açık bir şekilde belirtilmiştir. Yenilik en geniş tanımıyla bir fikrin ticari bir değere dönüştürülme sürecidir (Love et al., 2011). Dolayısıyla akademik tanıma göre icatlar ticari bir değere sahip olduğunda ancak yenilik olarak nitelendirilebilmektedir. Ticari bir değere dönüştürülememiş gelişmeler müşteri nezdinde bir değeri ifade edememiş anlamına gelmektedir. Nitekim 19. yüzyıldan gelen en ünlü icatlardan bazıları isimleri çoktan unutulmuş kişiler tarafından yapılmıştır; ancak ürünlerle ilişkilendirilen isimler onları ticarileştiren girişimcilere aittir. Örneğin, Bostonlu Elias Howe dünyanın ilk dikiş makinasını 1846'da üretti. İngiltere'ye gidip denemesine rağmen fikirlerini satamayınca ileride patenti çalacak ve bundan başarılı bir iş kuracak olan Isaac Singer'i bulacağı ABD'ye geri döndü. Her ne kadar Singer, yapılan her makina için Howe'a bir telif ücreti ödemek zorunda kalsa da şimdi çoğu insanın dikiş makinası ile bağdaştırdığı isim Howe değil Singer'dir. Bu anlamda fırsatları bulma ve onlardan yararlanmanın yeni yollarını yaratma becerisi olan girişimciliğin yenilik sürecinin kalbini oluşturduğu not edilmelidir (Tidd and Bessant, 2013).

Yenilik hem akademisyenler hem de uygulayacılar tarafından çok önemle üzerinde durulan bir konu olduğundan yenilik kavramının öncülleri ve sonuçları çok fazla çalışılmaktadır. Girişimcilik, öğrenme odaklılık, pazar oryantasyonu ve insan kaynakları uygulamaları yeniliğin öncülleri olarak incelenmektedir (Nasution et. al., 2011). Yapılan çalışmalar yeniliğin yaratmış olduğu sonuçlar ile ilgili geniş bir yelpaze sunmaktadır. Örneğin performans, verimlilik ve büyüme yeniliğin olası sonuçları olarak literatürde yer almaktadır.

Literatürde yenilik radikal ve artırımsal, yönetsel ve teknik, ürün ve süreç yeniliği olmak üzere üç ana başlıkta sınıflandırılsa da tez çalışmasının odağı olduğu için burada yalnızca ürün yenilikçiliği üzerinde durulmaktadır. Ürün yeniliğinin amacı yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi aracılığıyla müşteride değer yaratmak, rekabet avantajı kazanmak ve uzun dönemli başarıyı sağlamaktır. Bir işletmenin ürün yenilikçiliğini tetikleyen unsurlar ise teknolojik gelişmeler, değişen müşteri ihtiyaçları, kısalan ürün hayat eğrisi ve küreselleşen rekabet ortamıdır (Rainey, 2008).

Ürün yenilikçiliği literatürü ürün yeniliklerinin iki boyutta gerçekleştirildiğini vurgulamaktadır. İlk olarak ürün yenilikleri yalnızca işletme için yeniliği ifade edebilir. Bu anlamda yaklaşıldığında; diğer firmalar bu ürüne daha önceden sahipken, firma daha önce bu ürün tipini ne yapmıştır ne de satmıştır. İkincisi ise yeniliğin pazar

için de yeni olmasıdır ve bu ürünler "yenilikçi ürünler" olarak gösterilmektedir. Burada ürün pazarda bu tipteki ilk üründür. Cooper (2001) işletmelerin söz konusu iki eksende gerçekleştirdiği altı farklı ürün yenilikçiliğinden bahsetmektedir:

1. **Yeni ürünler:** Bu ürünler kendi ürün segmentinde ilktir ve tamamen yeni pazar yaratırlar. Bu kategori bütün yeni ürünlerin sadece % 10'unu temsil etmektedir. En iyi bilinen örnekleri; Apple'ın akıllı telefonları ve Tesla'nın elektrikli arabalarıdır.

2. **Yeni ürün grupları:** Bu ürünler pazarda yeni olmamasına rağmen, belirli firmalar için oldukça yenidir. Bu ürünler işletmelerin var olan pazarlara ilk girişinde kolaylık sağlar. Örneğin, lazer yazıcının ofis sürümü Canon için yeniydi ancak pazarda ilk değildi, bunu daha önce laserjet ile Hawlett-Packard yapmıştı. Bütün yeni ürünlerinin yaklaşık % 20'si bu kategori içinde gerçekleştirilmektedir.

3. **Mevcut ürün gruplarına eklentiler:** Bu yenilikler firma için yeni unsurlardır, ama firmanın önceden elinde bulunan mevcut ürün grubuna uygun olan ürünlerdir. Pazar için yeni olabilirler. Hawlett-Packard'ın ev bilgisayarları için uygun olan lazer yazıcılarının daha küçük ve daha ucuz versiyonunu pazara sürmesi örnek olarak verilebilmektedir. Yazıcı LaserJet firmanın ürün grubunda yeni bir öğedir ve küçük ebatlarda ve az maliyetli olması onu biraz yeni veya "pazar için yeni" yapar. Bu gibi ürünler yeni ürünlerin en geniş kategorilerinden birini oluşturur. Bu da bütün yeni ürün lansmanlarının yaklaşık % 26'sı demektir.

4. **Mevcut ürünlere revizyonlar ve iyileştirmeler:** Yeni sayılmayan bu ürünler, bir firmanın ürün grubu içinde yer alan mevcut ürünlerin yenilenmesi anlamına gelir. Bu ürünler eski ürünlere değer katmak ve performansını geliştirmek için ileri sürülürler. Bu "yeni ve geliştirilmiş" ürünler yeni ürün lansmanlarının % 26'sını oluştururlar.

5. **Yeniden Konumlandırma:** Bu kategorideki ürün yenilikleri mevcut pazar segmenti için ürünün yeniden konumlandırılması ya da eski ürün ile yeni bir pazar segmentinin hedeflenmesini içermektedir. Örneğin; yıllar boyunca aspirin baş ağrısı ve ateş dürüşücü olarak bilinmiştir. Ama yeni tıbbi

araştırmalar aspirinin diğer pek çok yarara sahip olduğuna dikkat çekerek ilacın yeniden konumlandırılmasına zemin hazırlamıştır. Bu konumlandırma baş ağrısı geçirici olarak değil, kan pıhtılaşmasını, havale geçirmeyi ve kalp krizini önleyici olarak gerçekleştirilmiştir. Bu ürün grubu, yeni ürün gruplarının % 7'sini oluşturur.

6. **Maliyet İndirimleri:** Bu ürünler yeni ürün kategorilerinin en az yeni olarak nitelendirilebileceği ürünlerdir. Bu ürünler mevcut ürünleri değiştirmek için tasarlanmış yeni ürünlerdir. Bu ürünler benzer performansı ve yararı daha az maliyetle sağlamaktadır. Pazarlama açısından bu ürünler yeni ürün değillerdir, ama üretim ve tasarım açısından firmada önemli değişiklikleri temsil eder. Yeni ürün lansmanlarının % 11'ini oluştururlar.

Ürün yenilikçiliğinin firma üzerinde finansal ve finansal olmayan etkileri bulunmaktadır. Firmanın verimliliği, satışlar ve pazar payı finansal çıktılara; yeni müşteri kazanımı, algılanan imaj, sadakat ve rekabetçi pozisyona sahip olma finansal olmayan çıktılara örnek olarak verilebilmektedir (Thakur and Hale, 2013). Nitekim Porter'ın rekabet güçleri kapsamında değerlendirildiğinde ürün yenilikçiliği işletmeye ortalamanın üzerinde getiri sağlamanın yanında, sektördeki rekabetçi güçleri de engelleyen, onları kontrol edebilen ve davranışları etkileyebilen bir yetenektir. Örneğin, müşteri gözünde değerli ürün yeniliklerine yönelerek onların taleplerinin sürekliliğinin sağlanması işletmelere esneklik ve farklılaşma yetenekleri kazandırmakta, onları rekabette ayrıcalıklı ve üstün kılmaktadır (Zahra ve Chaples, 1993). Ayrıca ürün yenilikçiliği firmaların müşterilerde bağlılık oluşturmasına katkıda bulunmaktadır ve sadakat duygusu kazandırmış olan bir işletmeden müşteri koparmak oldukça zordur (Miller, 1988: 284). Bu durum sektöre girme niyeti olan olası rakipler için pazarın çekiciliğini azaltmaktadır. Diğer yandan ürün yenilikçiliği ikame edilmeyi de zorlaştırır. Bu nedenle ürün yenilikçiliği sayesinde ikame ürünlerin yaratacağı tehdit güç kaybeder. Tedarikçiler ile ilişkiler bağlamında ise ürün yenilikçiliği tedarikçilerin sektörde ileriye yönelik dikey büyüme arzularını azaltır. Ayrıca tedarikçilerin yüksek pazarlık güçleri sebebiyle tedarik mallarında uyguladıkları fiyat artırımları işletmeyi kendi ürünlerine uygulayabildikleri yüksek fiyatlar nedeniyle sektördeki rakiplerden daha az etkileyebilir. Bunun yanında, ekonomik sıkıntı zamanlarında veya talep daralması yaşandığı durumlarda müşteri bağlılığı sayesinde

satışların istikrarının sürdürülebilmesi ihtimali fazladır. Rakipler ile ilgili olarak ise rakipler ürünlerdeki yeniliği beceremedikleri sürece bağlı müşterileri kendilerine çekemezler ve yüksek fiyat uygulayamazlar. Bu sebeple, ürün yeniliğine sahip işletmeden daha az getiri elde ederler ve uzun dönemde rekabet pozisyonlarını kaybedebilirler. Böylece işletmelerin süregelen ürün yenilikçiliği gayretleri pazar liderliğini elde etmenin ve sürdürmenin anahtarı olur (Porter, 1980; Ülgen ve Mirze, 2010).

3.HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde, bir önceki bölümde literatür özetlerine yer verilmiş olan değişkenler arasında ön görülen ilişkiler teorik argümanlar ile açıklanmakta ve ardından hipotezler ortaya konmaktadır.

3.1.Çevresel Belirsizlik ve Dinamik Örgütsel Kurallar

Dinamik örgütsel kurallar çevresel belirsizliği karakterize eden durumlarda (müşteri ihtiyaçları, rakip stratejileri, ürünler ve teknolojilerin hızlı değişimi) karar vermeyi kolaylaştırdığı için (Baumol, 2002; Paswan et al., 1998; Eriksson and Sharma, 2003; March and Simon, 1958; Cyert and March, 1992; Nelson and Winter, 1982), tez çalışmasında çevresel belirsizliğin dinamik örgütsel kurallar geliştirmede güçlü bir motivatör olduğu ileri sürülmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel mantık ve süreçlerde düzen ve koordinasyon sağlayan dinamik örgütsel kuralların oluşturulması çalışanların belirsizlik durumları ile başarılı bir şekilde başa çıkabilmesi için temel bir ihtiyaçtır. Bu görüş, farklı disiplinlerde gerçekleştirilen teorik ve ampirik çalışmaların bulguları ile desteklenmektedir. Örneğin, Heiner (1983) ekonomi alanındaki etkileyici çalışmasında artan belirsizliğin ön görülebilir bir düzen oluşturabilmek için kurallara dayalı davranışlara sebep olacağını, böylece belirsizliğin ön görülebilir davranışların kaynağı olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymuştur.

Yönetim araştırmaları ise çevresel belirsizliğin "nedensel belirsizliğe" yol açacak şekilde güvenilirliği düşük bilgiler ortaya çıkardığını göstermektedir (Celly and Frazier, 1996). Buna göre dış çevre daha karmaşık ve daha az öngörülebilir bir duruma büründüğünde, çalışanlar hem çevresel faktörleri göz önünde bulundurabilmek hem de çevresel değişimlere kendi eylem ve davranışlarını düzenleyerek eş zamanlı olarak yanıt vermek istemektedirler (Akgün et. al. 2014). Dinamik örgütsel kurallar, bu bağlamda, hem örgüt içinde eylemlere kılavuzluk rolü ile istikrarı sağlamakta (Parrish, 2010), hem de esnekliğin ve değişimin bir kaynağı olarak çevresel değişimlere karşı örgütsel uygulama ve süreçlerin nasıl adapte edilebileceğini göstermektedir (Feldman and Pentland, 2003). Bu görüş aynı zamanda Pentland and Rueter (1994)'ın örgütsel rutinlere getirdiği gramatik yaklaşımla uyum göstermektedir. Araştırmacılara göre örgütsel rutinler çalışanlara bir işi yerine

getirmek için değişmez ve otomatik davranış kalıpları değil; işin ve çevrenin doğasına göre farklılık gösterebilecek "muhtemel davranışlar seti" sunmakta, böylece çevreye adaptasyonu kolaylaştırmaktadır.

Bununla birlikte, Atuahene-Gima and Li (2004) pazarlama kontekstinde çevresel belirsizliği özellikle müşteri tercih ve beklentilerinin değişkenliği, kestirilemezliği ve endüstrideki teknoloji gelişme oranının yüksekliği ile karakterize etmektedir. Burada, çevresel belirsizlik örgütün tamamına "aciliyet" duygusu empoze ederek çalışanların birbiriyle bağımlı ve koordineli eylemlerini etkilemektedir (Akgün, et. al., 2014). Ancak kaynak yararı gözeten üretken kurallar 1) beşeri ve doğal kaynakların kalitesinin olabildiğince uzun bir sürede korunmasını ve arttırılmasını sağlayan düşünce yapısı, 2) tek bir faaliyetten birden çok fayda elde etme mantalitesi ve 3) her bir örgütsel faaliyet ile olabildiğince çok birey ve paydaşa faydalı sonuçlar sağlama zihniyeti ile çalışanlara rehberlik ederek belirsizliğin etkilerini ve rekabetin şiddetini azaltmaktadır (Parrish, 2010). Öte yandan dinamik kurallar örgütsel çıktıların niceliksel yönü yerine müşteri memnuniyeti, iş gören motivasyonu gibi niteliksel yönüne öncelik veren bir mantık çerçevesinde işlemektedir (Akgün et. al., 2014). Benzer şekilde kurallar sayesinde bütün iş süreçleri de bir değer mantığı çerçevesinde işlediği için işletmeler müşterilerin istek ve arzularını daha çabuk önceliklendirmekte ve iş süreçlerinde değer yaratan teknolojilere yer verebilmektedir (Shapiro and Varian, 1999). Bu çerçevede çevresel belirsizliğin olumsuz etkilerinden kaçınmak için işletmelerin örgütsel mantık, süreç ve uygulamaları ile iç içe geçmiş dinamik örgütsel kurallar oluşturmakta olduğu söylenebilmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Çevresel belirsizlik ve dinamik örgütsel kurallar arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2.Çevresel Belirsizlik ve Pazar Bilgisi Yönetim Süreci

Mintzberg (1990) çevredeki belirsizlik düzeyi yüksek olduğunda işletmelerin rasyonel olarak analiz yapabilme ve ön görülerde bulunabilme olasılığının azaldığını, diğer yandan düşük olduğu ortamlarda ise stratejilerin akılcı modeller yardımı ile oluşturulduğunu öne sürmüştür. Böyle bir ikili durumun ortaya çıkması çevresel belirsizliğin olduğu ortamlarda bilgilerin yetersiz veya açık ve tam bir anlam ifade

edememesinden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda tez çalışmasında, algılanan çevresel belirsizlik düzeyi yükseldikçe işletmelerin örgüt, çevre ve öğrenme arasındaki ilişki bağını daha görünür hale getirmek üzere bilgi yönetimi faaliyetlerine ivme kazandırdığı ileri sürülmektedir. Gerçekten de, rekabet avantajının en kritik kaynağı bilginin kendisinden ziyade örgüt ile bütünleştirilmesidir (Grant, 1996). Çünkü pazarın ve teknolojik bilginin hızlı değişimi firmanın yeni bilgiyi önce edinmesini sonra da hızlıca organizasyonun tamamına dağıtmasını gerektirmektedir (El Sawy and Majchrzak, 2004). Ancak Luca and Atuahene-Gima (2004) pazar segmentlerinde ve rakip stratejilerinde yaşanan yüksek değişim hızı ve heterojen pazar bilgisinin karmaşıklığının bilginin çapraz fonksiyonlar arası transferini zorlaştırdığını ifade etmektedir. Üstelik geniş pazar bilgisinin tamamı her yenilik projesinde yararlı olmamakta ya da kullanılamamaktadır. Örneğin, önemli bilginin dışarıda bırakılması kadar marjinal fayda getiren bilgi de performansa zarar verebilmektedir. Bu yüzden, geniş pazar bilgisinin paylaşılmasında yaşanılan zorluklar işletmelerin bilgi işleme kapasitesini genişletmek üzere pazar bilgi yönetimi süreçleri oluşturmasını zorunlu kılmıştır (Leonard-Barton, 1992).

Bahsedilen gerekliliğin işletmelere kazandıracağı yararlar üzerine odaklanan araştırmacılar ise bilgi yönetimi süreçlerinin işletmelere belirsiz bir çevrede müşteri problemlerine kaliteli çözümler üretmek, benzer problemlere tutarlı çözümler getirmek, ilk çağrıda çözüm geliştirmek, alan hizmeti çağrılarını optimize etmek ve daha fazla pazar odaklı olmak için kolaylık sağladığını vurgulamaktadır (Davenport and Klahr, 1998). Özellikle hızlı değişen pazar ve teknolojiler çevredeki fırsatları elde edebilmek için hızlı ve kararlı eylemler ile çabuk yanıtlar geliştirilmesini gerektirdiğinde, bu süreçler çeviklik ve aciliyet hissi ile gerçek zamanlı ve çok değişkenli pazar analizleri gerçekleştirilmesine imkan vermektedir. Ayrıca çalışanları öngörülemezliği azaltma gayretlerinde beraber ve daha yakın çalışmaları için teşvik etmektedir (Majchrzak et al., 2000). Sonuç olarak, çevredeki dinamizm ve düzensiz değişimlere rağmen pazar bilgisinden faydalanabilmek işletmelerin başarılı bilgi yönetim süreçlerine sahip olması ile doğru orantılıdır (Malhotra, 1999). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Çevresel belirsizlik ve pazar bilgisi yönetim süreci arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.3.Çevresel Belirsizlik ve Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi

Özümseme kapasitesi literatüründe çevresel belirsizlik genel olarak ılımlaştırıcı değişken olarak ele alınmış ve yüksek belirsizlik düzeyinin özümseme kapasitesi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi pozitif, düşük belirsizliğin ise negatif olarak etkilediği kanıtlanmıştır (Sivan et. al., 2010). Tez çalışmasında ise yüksek baskılı pazarların, firmalara adaptasyon ve hızlı öğrenmenin anahtarını sunacak olan pazar bilgisi özümseme kapasitesinin geliştirilmesi için kışkırtıcı rol üstlendiği ileri sürülmektedir.

Dinamik yetenekler görüşü keşifsel öğrenme ihtiyacının, mevcut ürünleri ve teknolojileri modası geçmiş, tercih edilmeyen, istek ve arzuları tatmin etmek için yetersiz kılan çalkantılı çevrelerde bilhassa daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir (Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, 2007). Özümseme kapasitesi kontekstinde keşifsel öğrenme, çalışanların pazar bilgisini edinme ve asimile etme yeteneklerini içerir (Lichtenthaler, 2009). İstikrarlı bir çevrede firmalar mevcut teknoloji ve pazarlardan değer elde etmek için yeterli bir konumda olabilir (Teece, 2007). Buna karşılık, bütün teknolojik ve pazar gelişmelerine mevcut bilgiler ile yanıt vermenin mümkün olmadığı anlaşıldığında, firma çalışanlarını daha aktif bir şekilde çevreyi taramaları ve yeni pazar bilgisini edinmeleri için teşvik eder (Cassiman and Veugelers, 2006). Çevresel belirsizliğin kendilerine getirdiği öngörülemezliği azaltma girişimi olarak çalışanlar da daha yakın işbirliği içinde çalışırlar (Majchrzak et al., 2000). Bu koordineli faaliyet, onların, gelişen değişimlere yanıt vermek için çevresel faktörleri aynı anda göz önünde bulundurmalarını sağlar. Çalışanların yeni pazar bilgisine bu şekilde duyarlı olması önemlidir; çünkü firmanın mevcut teknoloji ve pazar şartlarından farklılaşan yenilikleri elde etmesi pazardaki yeni bilgilerin hızlı bir şekilde firma içine aktarılarak mevcut bilgilerle birleştirilmesine bağlıdır. Böylece firmalar rakiplerine göre geç kalmadan pazarda ortaya çıkan yeni ihtiyaçları karşılayarak ve yeni ürünler yaratarak değişen çevre şartlarından istifade edebilir. Bu bağlamda çalışanların hızlı bir şekilde pazar bilgisini edinmesi ve asimile etmesinin değişen çevre şartlarında başarının temel belirleyicisi olduğu söylenebilmektedir (Zahra and George, 2002).

Buna ek olarak, önceki araştırmalar bir firmanın kendi teknolojileri ve pazarından istifade etmesine yardım ettiği için yararlanıcı öğrenmenin istikrar gösteren çevre şartlarında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık Jansen et. al. (2006) yararlanıcı öğrenmenin değişen çevre koşullarında performansı düşürdüğünü ortaya koymuştur. Araştırmacı bu ters ilişkiye hızla değişen çevre şartlarının gittikçe değersizleştirdiği mevcut pazar ve teknoloji bilgisine gereğinden fazla değer verilmesinin neden olduğunu ileri sürmüştür. Ancak Lichtenthaler (2009) özümseme kapasitesi bağlamında düşünüldüğünde Jansen et. al. (2006)'in bu araştırma sonucunun geçersiz kaldığını düşünmektedir. Çünkü özümseme kapasitesinde yararlanıcı öğrenme asimile edilmiş olan bilginin değer yaratacak süreç ve ürünlere dönüştürülmesi ve ticari bir fayda elde etmek üzere o bilgilerden faydalanılmasıdır. Yani çalışanlar mevcut bilgilerini yeni pazar bilgileri ile genişlettiği için, bu bilgilerden gerçekleştirilecek öğrenme değişen çevre şartlarında örgütsel atalete düşme tehlikesini egale edecektir (Leonard-Barton, 1992). Bir başka ifade ile çalışanların dönüştürme ve faydalanma kapasitesi asimile edilen pazar bilgisinden yararlanmak için kritik olduğundan, bu yeteneklerin önemi firmanın dışsal bilgiye bağımlı olduğu karmaşık çevre şartlarında daha da artacaktır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Çevresel belirsizlik ve pazar bilgisi özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.4.Çevresel Belirsizlik ve Dinamik Yetenekler

Stratejik yönetim alanında çok sayıda araştırma örgütsel yetenekler kavramını ele alarak yeteneklerin doğasını keşfetmeye odaklanmıştır. Örneğin, Amit and Schoemaker (1993), Dosi et. al. (2000) ve Helfat and Peteraf (1993) örgütsel yetenekler kavramına derin bakış açıları kazandıran çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ancak bu araştırmalarda "yetenek" kavramı benzer anlamlarda kullanılsa da, bahsedilen yeteneklerin birbirinden farklı özellikler içerdiği kesindir. Teorisyenler bu farklılıkları anlamlandırmak amacıyla yetenek tipolojileri oluşturmuşlardır (Collis, 1994; Winter, 2003). Bu farklı tipolojilerden çıkartılacak ana tema işletmelerin doğal yetenekleri ile dinamik yeteneklerinin birbirinden farklı işlevlere sahip olduğudur. Winter (2003)'ın operasyonel ya da doğal (zero-level) yetenek olarak öne sürdüğü

yetenekler bir firmanın varlığını sürdürmesi için gerekli olan yeteneklerdir. Collis (1994) bu yetenekleri first-level yetenek olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar sonra bu doğal yetenekleri dinamik çevre koşullarına göre genişleten, uyumlaştıran ya da değiştiren yeteneklerden bahsetmişlerdir. Bu yetenekler dinamik yeteneklerdir. Bu temel ayrım Teece et. al. (1997), Danneels (2002) ve Zahra et. al. (2006)'ın kullandığı tipolojilerle uyumludur. Bu çerçevede Teece et. al. (1997) tüketici ihtiyaçlarının, teknolojinin ve rakip stratejilerinin hızla değiştiği belirsiz çevre şartlarında bir firmanın varlığını sürdürebilmesi için içsel ve dışsal yeterlilikleri bütünleştiren, inşa eden ve yeniden şekillendiren dinamik yeteneklere ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır.

Nitekim devam eden yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda da çevresel belirsizliğin yüksek olduğu rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlamak için kaynak esaslı yaklaşımın yeterli olmayacağı ve dinamik yeteneklerin tanımlanması gerektiği görüşü desteklenmektedir. Örneğin, Rindova and Taylor (2002) dinamik yeteneklerin hareketli çevrede fırsatları yakalamak üzere yönetimsel becerileri iyileştirdiğini belirtmektedir. Daniel and Wilson (2003) dinamik yeteneklerin örgütsel değişim ve dönüşüm çabalarının başarısını arttırdığını ileri sürmektedir. Lee et. al. (2002) ise rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak dinamik yeteneklerin fırsatların tanımlanmasını ve onlardan yararlanılmasını sağlayarak firmanın çevresel değişimlerle başa çıkmasına yardımcı olduğunu göstermiştir. Bu araştırma sonuçları belirsizliğin olduğu çevrelerde firmaların rekabet avantajı kazanması ve bunu sürdürebilmesi için dinamik yeteneklerin önemi ve rolü üzerinde literatürdeki genel eğilimi yansıtmaktadır.

Yaklaşık olarak son otuz yıldır gerçekleştirilen bir kısmından da yukarıda bahsedilen çalışmalarda öne sürülen bu genel kanının işleyişi incelendiğinde dinamik yeteneklerin belirsiz çevre kontekstinde önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Firmalar genellikle kararlarını çevresel şartları anlamlandırarak alırlar. Değişen bir çevre ile karşılaşıldığında firmalar ilk olarak dışsal gelişim fırsatlarını görmeyi, kaynaklarını biriktirmeyi, yeteneklerini güncellemeyi, gelişim ve karlılıklarını artırmayı denerler. Ancak bir kaynak yığınına sahip olunsa dahi bir firmanın sürdürülebilir bir başarı kazanacağı garanti değildir. Çünkü firma çevresindeki artan dinamizm tedarikçiler, alıcılar ve diğer tüm rekabet çevresindeki aktörlerde ve rekabetin doğasında değişimlere neden olacağından temel yetkinlikler firmalara her zaman sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamayacaktır (Drnevich and Kriauciunas, 2011). Karmaşıklık derecesi yüksek çevrede firmalar varlıklarını yeniden yapılandırmaya, içsel ve dışsal yeteneklerini güncellemeye veya değiştirmeye ve yeni fonksiyonel beceriler edinmeye

ihtiyaç duyarlar (Zott, 2003). Bu noktada dinamik yetenekler sezme, yakalama ve yeniden düzenleme becerileri aracılığıyla firmanın temel yetkinlikler tuzağına düşmesini engeller. Bir bakıma dinamik yetenekler çevresel belirsizlikleri kapitalize eder ve böylelikle yüksek bir risk olsa dahi işletme gelişimi ve büyümesini desteklerken, yatırımcıların ilgisinin diri tutulmasına da yardımcı olur. Bu çerçevede çevresel belirsizlik işletmenin dinamik yetenekler edinimi için dışsal bir itici etken durumuna gelir (Weidong and Dingxiang, 2012). Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Çevresel belirsizlik ve dinamik yetenekler arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.5.Dinamik Örgütsel Kurallar ve Pazar Bilgisi Yönetim Süreci

Reynaud (2005)'a göre dinamik örgütsel kurallar örgütün süreçlerinde, uygulamalarında ve düşünce yapısında gömülü olup, örgütün davranışlarını yönetmekte ve rutin haline gelen eylemlerin temelini oluşturmaktadır. Burada, dinamik kuralların işletme içerisindeki işlerin örgütsel amaçlara ulaşmak üzere kollektif ve birbirine bağlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesindeki destekleyici rolü vurgulanmaktadır (Akgün et. al., 2014). Bu bağlamda tez çalışmasında işletmenin örgütsel düzeyde başarılı bir bilgi yönetimi gerçekleştirmesinin dinamik örgütsel kuralların bilgi edinme, dönüştürme, uygulama ve koruma süreçlerindeki varlığına ve iyi yönetimine bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

Dinamik örgütsel kuralların temel prensibi, işletmelerin rekabetçi bir çevrede hayatta kalabilmesi için sürdürülebilir değerler ile örgütsel süreçlerin birbiriyle uyumlu hale getirilmesidir (Parrish, 2010). Bu çerçevede kurallar bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için iki önemli düşünce yapısının gerekliliğini vurgulamaktadır. İlki, işletmedeki bütün kaynakların kalitesinin olabildiğince uzun bir sürede korunması ve arttırılmasıdır. İkincisi ise bu kaynakların birden çok birey ve paydaşa faydalı sonuçlar üretebilecek şekilde örgütsel faaliyetlerde kullanılmasıdır (Akgün et. al., 2014). Bu açıdan dinamik kurallar işletmenin müşterileri, rakipleri, tedarikçileri ve diğer paydaşları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlayacak süreçlere sahip olmasını desteklemekte, böylelikle kaynaklar ile tek ve öncelikli bir çıktının

maksimizasyonu yerine açık ve bilinçli olarak çoklu hedeflerin başarılmasını sağlamaktadır (Parrish, 2010).

Dinamik örgütsel kurallar kollektif bir doğaya sahiptir (Cohen et. al., 1996; Zollo and Winter, 2002). Bu yapı, arka planlarını oluşturdukları örgütsel rutinlerin içlerinde barındırdıkları bilgi ile beraber örgütün geneline dağıldığı anlamına gelmektedir (Nelson and Winter, 1982, Lazaric, 2000; Cohendet and Llerena, 2003). Yani bilgi örgütsel düzeyde sistematikleştirilerek faaliyetlere düzen ve bütünlük sağlanmaktadır (Bourdieu, 1992). Bununla beraber, dinamik kurallar genel anlamda organizasyondaki farklı kişilerin ve bölümlerin amaçlarına belirli bir düzeyde cevap veren faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ön gördüğü için (Parrish, 2010), edinilen pazar bilgisinin örgütsel bilgiye dönüşümünü zorunlu kılarak farklı fonksiyonların ve çalışanların bu bilgiden yararlanmasına izin vermektedir.

Araştırmacılar ayrıca kuralların işletmede ne yapılıp ne yapılmayacağına dair beklentileri içeren bir fikir birliği alanı oluşturduğunu, bu anlamda faaliyetleri belirli doğrultulara yöneltmek üzere bir kılavuz görevi gördüklerini öne sürmüşlerdir (Grant 1996; Parrish, 2010). Bu sayede işletmeler (1) pazar bilgisini stratejik hedefler doğrultusunda uyumlaştırır, (2) çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgileri erişilebilir hale getirir ve (3) rekabet için ihtiyaç duyulan kritik bilgiyi hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilir (Gold et. al., 2001). Nelson and Winter (1982) bu yüzden rutinleri biyolojik evrim kuramında genlerin oynadığı rolle özdeşleştirerek örgütsel hafıza olarak nitelendirmiştir. Böylelikle dinamik kurallar özellikle örtük bilginin firmada nasıl depolandığını, kullanıma hazır halde bulundurulduğunu, güncellendiğini ve uygulamaya geçirildiğini açıklayabilmektedir.

Son olarak, dinamik örgütsel kurallar işletmedeki kritik pazar bilgisinin firma içinde ve dışında ilgisiz kişilerce erişimi ve kullanımını önleyerek, ticari sırların organizasyona özgü kalmasını sağlamaktadır. Çünkü rutinler pek çok araştırmacının da vurguladığı gibi organizasyon içinde ve yapısında gömülüdür ve bir kontekste bağlı olarak gelişen özgünlüğe sahiptir (Teece and Pisano, 1994; Cohen et al., 1996; Cohendet and Llerena, 2003; Hansen and Küpper, 2008). Ayrıca, kurallar sayesinde bir kaynak talep edildiğinde, firma değerlendirmede bulunurken, kaynakları talep edenlerin katacağı değeri dikkate almakta ve bir değer mantığı çerçevesinde kararını vermektedir (Parrish, 2010). Burada, işletmenin entelektüel varlıkları ilave değerler yaratmayacak kişilerden korunarak bilginin önemi açıkça ortaya konulmaktadır.

Bu bağlamda dinamik örgütsel kuralların işletmelere ayırt edici yetkinlikler kazandıracak olan pazar bilgisinin örgütsel düzeyde edinilmesi, dönüştürülmesi, uygulanması ve korunması için bir kaldıraç görevi gördüğü ön görülmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5: Dinamik örgütsel kurallar ve pazar bilgisi yönetim süreci arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.6.Dinamik Örgütsel Kurallar ve Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi

Zahra and George (2002) özümseme kapasitesini firmanın dinamik yetenekler üretebilmek için bilgiyi edindiği, asimile ettiği, dönüştürdüğü ve faydalandığı rutin ve süreçler dizisi olarak tanımlamaktadır. Ancak örgüt teorisyenleri böyle bir dinamik yetenek üretebilmenin çalışanların kapasitesine (Cohen and Levinthal, 1990) ve temeli oluşturan kuralların gerçekten değişebilir (adapte edilebilir) olmasına (Winter, 2003) bağlı olduğunu not etmektedir. Gerçekten de eğer temelde yatan kurallar örgütsel atalete neden oluyorsa, çalışanların özümseme kapasitesi düşük, öğrenme yavaş ve firma yetenekleri de dinamik özellikte olmayacaktır (Pentland et. al., 2012). Buna göre, Pentland et. al. (2012)'ın çalışması temel alınarak tez çalışmasında, dinamik örgütsel kuralların örgütsel mantık ve eylemler ile çalışanların kapasitesini birbiriyle harmanlayarak (uyumlaştırarak) (Parrish, 2010) çalışanların pazar bilgisi özümseme kapasitesini geliştirdiği ileri sürülmektedir. Bu ifade, bir firmanın hiper rekabet ortamı (kısalan ürün ve tasarım yaşam eğrileri, kısalan teknoloji yaşam döngüsü, potansiyel rakiplerin pazara sık girişi…) ile karşı karşıya kaldığında, çalışanların pazardaki aktörler ile ilgili bilgi eksiklikleri ve pazar ilişkili belirsizlikleri ortadan kaldırmak için çaba sarf edeceklerini ve böylece onların örgütsel yapı ve davranışlarda gömülü olan üretken kurallara ihtiyaç duyacağı anlamına gelmektedir. Çünkü üretken kurallar çalışanların örgütsel bilgi depolarını ve akışlarını analiz edebilmelerine ve buradaki değişkenleri pazar şartları ile ilişkilendirebilmelerine izin vermektedir (Hernandez-Mogollon et. al., 2010).

Lewin et. al. (2011)'a göre dinamik örgütsel kurallar içsel (asimile etme ve faydalanma) ve dışsal (edinme ve faydalanma) özümseme kapasitesinin mikro temellerini oluşturan meta-rutinler olarak hizmet ederler. Burada meta-rutinler olarak

ifade edilmek istenen; firmaya özel, özgün, gözlemlenebilir ve uygulamaya dayalı olarak ortaya çıkmış olan tekrarlı eylemlerin genel ve özet bir şekilde amaçlarını tanımlayan yüksek düzeyli rutinlerdir (Nelson and Winter, 1982; Feldman and Pentland, 2003). İçsel özümseme kapasitesinin meta rutinleri firmaya özgü formal ve informal rutinleri ve içsel değişim, seleksiyon ve replikasyonun gerçekleştirilmesiyle ilgili firma uygulamalarını içermektedir. Bu doğrultuda dinamik kurallar 1) firma içinde çalışanların yeni fikirler üretmesine ve doğaçlama yeteneklerinin gelişmesine, 2) yeni bilginin asimilasyonuna, 3) eski uygulamaların güncelleştirilmesine ve yenilenmesine, 4) yeni bilginin çalışanlar arasında paylaştırılmasına ve ondan faydalanılmasına, 5) adaptif gerginliğin ve değişim hızı oranının yönetilmesine ve 6) çalışanların yeni ve üstün yetenekler kazanmasına izin vererek onların bilgiyi asimile etme ve dönüştürme kapasitesinin gelişmesine katkıda bulunur. Diğer yandan dışsal özümseme kapasitesi meta rutinleri ise önemli pazar bilgisinin belirlenmesine ve pazardaki tüm aktörlerden yeni uygulamaların öğrenilmesine izin veren rutinleri içermektedir (Lewin et. al., 2011). Sonuç olarak, dinamik kurallar içsel ve dışsal özümseme kapasitesinin gelişmesinde gerekli olan rutinlerin mikro temellerini tanımlamak için bir çerçeve oluşturmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H6: Dinamik örgütsel kurallar ve pazar bilgisi özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.7.Dinamik Örgütsel Kurallar ve Dinamik Yetenekler

Rutinler her ne kadar örgütsel atalete neden oluyor gibi görünseler de Pentland et. al. (2012)'ın çalışmalarında önerdiği modelde gösterildiği gibi belirsiz çevre şartlarında artırımsal değişimlere adapte edilebilmektedirler. Bu bulgu Nelson and Winter (1982)'ın rutinlerin değişim sürecini ifade etmek için kullandıkları "arama" kavramı ile uyuşmaktadır. Arama kavramı, rutinlerin süreklilik arz etmelerine rağmen değişebilen bilgi kodları olduğunu vurgular. Burada firmaların çevresel değişime uyumları rutinlerin yenilenmesi yoluyla gerçekleşmekte, firma varlığını sürdürürken rutinler yenilenebilmekte, böylelikle firmanın gelecek karar alma biçimleri bir öncekine göre farklılaşabilmektedir (Nelson and Winter, 1982). Bu tip rutinler altyapısını dinamik örgütsel kuralların oluşturduğu "arayış rutinleri" (search routines)

olarak tanımlanmakta ve dinamik yeteneklerin yapı taşı olarak görülmektedirler (Zollo and Winter, 2002; Winter, 2003). Örneğin Eisenhardt and Martin (2000) dinamik yeteneklerin kritik bileşenleri olarak çapraz fonksiyonel Ar-Ge takımlarını, yeni ürün geliştirme rutinlerini, kalite kontrol rutinlerini, bilgi ve teknoloji transfer rutinlerini ve performans ölçüm sistemlerini tanımlamıştır.

Örgütsel kurallar firma içinde, dinamik bir konsept olarak öğrenme ve dönüştürücü bir konsept olarak yeniden düzenleme rollerine sahiptir (Teece et. al., 1997). Bu rollere bağlı olarak dinamik kurallar Parrish (2010) tarafından heuristik kurallar olarak da isimlendirilmiştir. Heuristik kurallar çalışanların çevredeki gelişmeleri tanımlamasına (sezme), kurgulamasına (yakalama) ve yanıtlar üretmesine (yeniden düzenleme) rehberlik ederek firmaya spesifik bir karakter kazandırır. Özellikle bu kurallar bir faaliyetten birden çok fayda elde etme mantalitesi ile işletme modeli ve stratejileri oluşturma, yatırım mekanizmaları ve planları hazırlama ve günlük faaliyetleri organize etme gibi örgütsel problemleri yapılandırmak için yol gösterici bir kılavuz görevi üstlenmektedir (Parrish, 2010). Bu görev firmaların çevreyi öğrenerek fırsatları sezebilmesine ve bu fırsatları yakalamak için gerekli olan uygun yapı ve mekanizmaların (örn. işletme modeli) oluşturulabilmesine izin vermektedir.

Bununla birlikte, yöneticilerin yeniden düzenleme faaliyetlerinde karşı karşıya kaldığı iki kritik problem olan "bilişsel kısıtlamalar" ve "kurgulama yanlılığı" dinamik kurallar ile egale edilebilmektedir. Örneğin, dinamik örgütsel kurallar çıktının niceliksel (sayısal) değil niteliksel yanlarına öncelik veren bir mantık çerçevesinde karar verme kriterlerini sistematikleştirdiğinden "kurgulama yanlılığı" tuzağına düşülmesini engeller ve sahip olunan rutin, kaynak ve varlıkların karşılaşılan fırsat ve tehditlere göre kolayca yeniden düzenlenebilmesine izin verir (Parrish, 2010). Dahası dinamik örgütsel kurallar firma içinde bilişsel ve davranışsal eylemlere düzen getirdiğinden rutinler firmanın becerileri haline gelir ve hale hazırda sınırlı olan bilgi işleme ve karar verme kapasitesinin tasarruflu kullanılmasına yardımcı olur (Becker, 2004). Bu bağlamda dinamik örgütsel kurallar çevredeki fırsatların sezilmesi, bu fırsatlardan yararlanılması ve çevresel şartlara göre rutinlerin ve varlıkların yeniden düzenlenmesi için temel bir işleyiş oluşturur. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H7: Dinamik örgütsel kurallar ve dinamik yetenekler arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.8.Pazar Bilgisi Yönetim Süreci ve Ürün Yenilikçiliği İlişkisi

Tez çalışmasında pazar bilgisi yönetim sürecinin, işletmenin pazara ilişkin duyumlar sağlama, müşteriler ve rakipler ile ilgili bilgileri öğrenme ve müşterileri anlayarak onlarla bağ kurma yeteneğine katkıda bulunduğu göz önünde bulundurularak ürün yenilikçiliğini pozitif etkilediği öne sürülmektedir (Day, 1994; Moorman, 1995). Pazar bilgisi yönetimi süreçlerine sahip işletmeler benzersiz öğrenme ve izleme yetenekleri aracılığıyla dışarıdan içeriye doğru (outside-in) sürekli bilgi akışı sağlayarak güncel müşteri bilgisi elde etmekte, böylece bir yandan müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılarken bir yandan da gelecekteki beklentiler ve ihtiyaçlar (latent talepler) için daha iyi tahminler yapabilmektedirler (Pelham, 1997). Örneğin, edinme süreçleri pazar fırsat ve tehditlerinin tespit edilmesini sağlayarak işletmelerin etkili strateji geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır (Fahey and Narayanan, 1986). Ayrıca pazar bilgisi edinme süreci mevcut ve potansiyel rakiplerden farklılaşmak adına onların güncel hareketlerini görebilme, ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilme ve gelecekteki faaliyetlerini anlamaya yönelik eylemleri kapsamaktadır. Yani, rakiplerin tehdit içeren hamlelerine hızlı cevap verebilmek veya rekabette yeni pozisyon alabilmek için, firma yöneticileri rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile stratejileri hakkında elde edecekleri bilgileri kendi aralarında tartışmakta, kendilerini onlardan farklılaştırabilecek uygun ürün yeniliklerini alternatifleriyle birlikte belirlemektedir (Narver ve Slater, 1990).

Prabhu et. al. (2005) ise dönüştürme süreçlerinin pazardan elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan pazarlama stratejilerini işletmenin her bir üyesi için paylaşılan bir vizyon haline getirdiğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda her bir çalışan üstlendiği iş rolü ile alakalı pazar bilgisini öğrenir (Imai et. al., 1985; Narver and Slater, 1990). Böylelikle farklı fonksiyonlarda uzmanlaşmış insan sermayesinden farklı bakış açıları açığa çıkarak, her bir ürün veya hizmet zincirinden bir diğerine katma değer aktarılması ve rakiplerin taklit edemeyeceği değerli ve eşsiz yetenekler edinilerek yenilikçi ürünler ortaya çıkması kolaylaşır (Porter, 1985).

Pazar bilgisi yönetim süreçleri ayrıca ürün yeniliğinde çok önemli bir yer tutan spesifik pazar bilgisi ediniminde de önemli rol oynamaktadır. Çünkü başarılı bir bilgi

yönetimi hedef pazar ile uzun ve sağlıklı bir ilişkiyi garanti eder. Kaliteli ilişkiler ürün yeniliği için özgün fikir ve anlayışları üretir. İşletme sahip olduğu bilgiyi koruma süreçleri ile de özgün fikirlerin işletmede saklı kalmasını kolaylaştırarak rakiplerin bu bilgiden mahrum kalmasını sağlar. Dolayısıyla işletme başarılı ürün yenilikleri ile pazarda öncü olurken, rakipler için pazara giriş engeli yaratmış olur (De Luca and Atuahene-Gima, 2007). Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H8: Pazar bilgisi yönetim süreci ve ürün yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.9.Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi ve Ürün Yenilikçiliği

Tez çalışmasında çalışanların pazar bilgisini özümseme kapasitelerinin firmanın ürün yenilikçiliğinin arttırılmasında kaldıraç rolü oynadığı ileri sürülmektedir. Çalışanların pazar bilgisini özümseme kapasiteleri yüksek olduğunda 1) müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve hatta potansiyel rakipler ile kaliteli ilişki ve koordinasyon kurulmuş (Tsai, 2009), 2) yeni teknolojik trend ve bilgilerin pazar değerinin farkına varılmış (Castillo-Jimenez and Sanchez-Perez, 2013b), 3) pazar bilgisi ile mevcut bilgi arasındaki tutarsızlıklar tespit edilmiş ve uyumsuzluklar giderilmiş (Expósito-Langa et. al., 2010) ve 4) ticari amaçlara ulaşmak için çalışanlar ile bilgi arasında karşılıklı ilişki yoğunlaştırılarak çeşitli faydalar üretilmiş olunmaktadır (Zahra and George, 2002). Böylelikle çalışanlar kendilerini yetkisiz veya niteliksiz görmeksizin pazar çevresindeki ürün ilişkili fırsatlar ve tehditler ile ilgili tespitler yapmak ve bir güven duygusu ile daha iyi ve zekice önerilerde bulunarak zorlukların üstesinden gelmek ve değişimleri gerçekleştirmek için kendilerini özgür hissedeceklerdir.

Pazar çevresi ile yüksek kaliteli ilişkiler pazar bilgisi genişliği ve derinliğinin bir kaynağı olup (Day, 1994), aynı zamanda rekabetçi zekanın da belirleyicisidir (Day and Nedungadi, 1994). Gerçekten de, çalışanlar aktif bir araştırmacı olarak yeni ve yararlı fikirler için dışsal bilgi kaynaklarını taradığında, bütün rekabet unsurları (ürünler/hizmetler, ikame ürünler, potansiyel rakipler, pazarlar, pazarlama stratejileri…) ile mevcut ve potansiyel müşteri segmentleri (ihtiyaçlar, arzular, davranışlar, sosyo-kültürel özellikler, tüketim alışkanlıkları…) hakkında geniş çeşitlilikte ve derinlemesine bilgi edinirler (Zahra et. al., 2000). Dolayısıyla onlar bir yandan hedef pazarın ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde anlarken diğer yandan

rekabet unsurlarındaki gelişmeleri izleyerek ve onlardan öğrenerek yeni iş ve ürün fikirleri üretirler (Gaglio and Katz, 2001). Bu anlamda, pazar bilgisi edinme gayretleri müşteriler ve rakipler hakkında heterojen bilgi ve anlayışlara ulaşmayı kolaylaştırarak pazarlama miyopluğu ve ölüm katılığı tuzaklarına düşme riskini de bertaraf etmektedir. Bununla birlikte De Luca and Atuahene-Gima (2007)'nın vurguladığı gibi, edinilen bilgi asimile edildiği ölçüde, çalışanlar firmanın mevcut bilgisi, rakiplerin hamleleri ve müşteri problemleri ile talepleri olmak üzere üç unsur arasındaki karşılıklı ilişkilere kapsamlı yorum ve çıkarımlarda bulunabilecek ve firmaya ayırt edici yetkinlikler kazandıran benzersiz ve üstün fikirleri açığa çıkartabilme olasılıkları yükselecektir. Örneğin, çarpraz fonksiyonel iş birlikleri ve sosyal ilişkiler mevcut bilgi ile yeni ürün ve hizmetler için gerekli olan bilgi arasındaki boşluğu azalttığı için (Li and Calantone, 1998), çalışanlar ürün yeniliği sürecinde teknik becerileri hızlıca edinebilir ve böylece karmaşık işlerin üstesinden gelebilmektedir (De Luca and Atuahene-Gima, 2007). Ayrıca, kurulan iş birlikleri sayesinde çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşmak üzere farklı örgütsel birim ve fonksiyonlarda gömülü olan tamamlayıcı bilgiden de yararlanabilirler (Zahra and George, 2002). Bu durumda, pazar bilgisinin edinilmesi, asimile edilmesi, dönüştürülmesi ve faydalanılması aracılığıyla yüksek özümseme kapasitesine sahip olan çalışanlar yeni bilgiyi yenilik süreçleri ile bütünleştirebilmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H9: Pazar bilgisi özümseme kapasitesi ve ürün yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.10.Dinamik Yetenekler ve Ürün Yenilikçiliği

Dinamik yeteneklerin temel rolü çevre koşullarını ve taleplerini daha iyi bir şekilde karşılamak üzere mevcut kaynakları yeni fonksiyonel yetkinliklere dönüştürmek ekseninde şekillendiğinden (Eisenhardt and Marrin 2000), tez çalışmasında dinamik yeteneklerin firmaya yeni ürün geliştirme yetkinlikleri kazandırdığı ileri sürülmektedir. Nitekim, Teece (2007)'in bu yetenekleri dinamik olarak nitelendirmesinin nedeni de yeteneklerin bu ana rolüdür. Örneğin dinamik yetenekler Hewlett-Packard firmasının eski üretim yetkinliklerini müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi hizmet eden küçük yazıcılar geliştirmek için dönüştürülmesini sağlamıştır.

Spesifik olarak dinamik yeteneklerin ürün bazında yenilikçi çıktılara dönüşmesi için gerekli en kritik bileşeni yeniden düzenlemedir. Yeniden düzenleme yeteneği yeni ürünler ortaya çıkarmak üzere mevcut varlık, kaynak ve süreçlerin yaratıcı bir şekilde adaptasyonuna izin vermektedir. Ancak yeni ürün geliştirme literatürü başarılı bir dönüşümün gerçekleşmesi için çevrenin öğrenilmesi ve tanımlanan fırsatlardan yararlanılması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu bağlamda sezme ve yakalama yeteneği de ürün yenilikçiliği için gerekli bileşenler haline gelmektedir. Dinamik yetenekler bir bütün olarak çevredeki gelişmelere uygun, daha hızlı ve daha ucuz ürünler ortaya çıkarılmasını sağlayacak üstün dönüşümler gerçekleştirilmesini sağlar (Ettlie and Pavlou, 2006). Yeni ürün geliştirme literatüründe gerçekleştirilen ampirik çalışmalar da dinamik yeteneklerin üstün ve benzersiz yeni ürünler ortaya çıkarılmasına (Henderson and Clark, 1990), ürün kalitesi ve hayat eğrisinin beklenildiği gibi şekillendirilmesine (Iansiti and Clark, 1994) katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte yeni ürün geliştirme becerileri ile dinamik yeteneklerin stratejik ortaklığı hem pazar başarısı hem de ticarileştirme oranı açısından daha başarılı yeni ürünler yaratılmasına yol açar. Bu yüzden eşsiz dinamik yetenekler ile birleşen ürün geliştirme çabaları müşteri taleplerini karşılayarak ve mevcut bilgiyi teknik olarak üretilebilir ve ticarileştirilmesi mümkün olan ürünlere dönüştürerek firmayı bilgilerini sürekli olarak yenileyebilmesi ve yetkinlik tuzağı ya da öz katılığın üstesinden gelebilmesi için daha güçlü ve yetenekli bir konuma getirir (Leonard Barton, 1992). Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H10: Dinamik yetenekler ve ürün yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.11.Ürün Yenilikçiliği ve Firma Performansı

Tez çalışmasında ürün yenilikçiliğinin firmanın finansal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Nitekim bir firmanın rekabetçi bir çevrede uzun süreli varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan teknolojik değişim ve yeniliğin ekonomik büyümenin öncüllerinden biri olarak kabul edilmesi geçmişe kadar uzanmaktadır. Örneğin; Schumpeterian (1934) ekonomik gelişmeye en büyük katkının yenilik ile olduğunu belirtmektedir. Gerçekleştirilen son çalışmalar ise firmanın

yenilik çabalarının karlılık, pazar payı, büyüklük, yatırım getirisi, büyüme oranı gibi çeşitli performans ölçütlerini etkileyerek örgütsel performans ile pozitif ilişkili olduğunu ampirik olarak kanıtlamaktadır (Cainelli et. al., 2004; Aas and Pedersen, 2011). Mesela Deshpande et. al. (1993) Japon firmalarını inceledikleri araştırmalarında yenilikçilik ile firmanın finansal performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Özellikle bir firmanın pazara sürdüğü ürün ve hizmetlerin sektördeki veya pazar segmentindeki rekabetçi pozisyonu o firmanın rekabet üstünlüğünün belirleyicisi olmaktadır (Wheelen and Hunger, 2008). Çünkü ürün yeniliği ile bir firma pazarda farklılığa sahip olan ilk firma özelliğini taşır ve böylelikle pazarın kaymağını alma stratejisini uygular. Bir başka deyişle, ürün yenilikleri ile işletme rakiplerinden farklılaşarak müşteri beklentilerini yerine getirir ve onlarda oluşturduğu ilave değerler karşılığında ürün ve hizmetleri müşterilerin farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan pazara sunar. Farklılaşma sonucu müşterilerin fiyata karşı duyarlılıkları azaldığından işletme rakiplerinden daha fazla kar elde ederek rekabet avantajı sağlamaktadır. Öte yandan ürün yenilikleri müşterinin işletmeye veya ürünlere bağlılık oluşturmasına katkı yaparak satışlarda istikrarı sağlamakta ve rakiplerin stratejik hamlelerinin işletme üzerindeki etkilerini azaltmaktadır (Porter, 1980; Keskin vd. 2016). Sonuç olarak, ürün yenilikçiliği değişken ve karmaşık bir pazar çevresinde sürdürülebilirliğin kaynağı olan firmanın mevcut ve gelecekteki yeteneklerinin bir ifadesidir (Cillo et. al., 2010). Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H11: Ürün yenilikçiliği ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.12.Ürün Yenilikçiliğinin Aracı Etkisi

Ürün yenilikçiliğinin bir lokomotifi ve firmanın dinamik yeteneklerinin bir parçası olarak dinamik pazarlama yetenekleri firma performansı üzerinde de bir etkiye sahiptir. Örneğin, Theriou et. al. (2011) bilgi yönetim sürecinin, Wales et. al. (2013) özümseme kapasitesinin ve Drnevich and Kriauciunas (2011) dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisini ampirik olarak kanıtlamıştır. Ancak teknoloji ve yenilik yönetimi literatürü firmaların, kaynaklarını yeni ürün ve hizmetlere kanalize

ederek performans arttırdığını ve rekabetçi avantaj kazandığını açıklamaktadır (Hult et. al. 2004). Mesela Damanpour (1991) yenilikçiliğin firma kaynakları ve performans artışı arasında bir köprü görevi üstlendiğini ortaya koymuştur. Gatignon and Xuereb (1997) yenilikçiliği bir firmanın kaynaklarının çıktısı olarak düşünmüştür. Hurley and Hult (1998) bir firmanın kültürel boyutundan yenilikçilik kapasitesine ve nihayetinde firmanın performansına uzanan bir ilişki ağını incelemiştir. Bu bakımdan tez çalışmasında ürün yenilikçiliğinin dinamik pazarlama yetenekleri ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Her ne kadar bu ilişki hakkında önceden elde edilen ampirik bir bulgu olmasa da, genellikle karlılık ve satış, pazar payı vb. unsurlarda büyüme olarak tanımlanan firma performansının firmanın pazara sunduğu ürün ve hizmetlerinin bir sonucu olarak belirlendiği şüphesiz bir gerçek olarak bilinmektedir.

Ürün yenilikçiliği üzerine gerçekleştirilen ampirik çalışmalar ayrıca ürün yeniliği ile performans arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu da gösterir (örn. Cillo et. al., 2010; Akgün et. al., 2007; Salavou and Avlonitis, 2008). Ayrıca, hipotez 8-10'da ileri sürüldüğü gibi, ürün yenilikçiliği dinamik pazarlama yeteneklerinden etkilenmektedir. Daha belirgin bir şekilde ifade edilirse, yeni ürün ve hizmetler için inovatif fikirlerin ortaya çıkması firmanın dinamik pazarlama yeteneklerine sahip olmasıyla oldukça yakından ilişkilidir. Dolayısıyla burada, çalışanların pazar bilgisini özümseyebilmesi, firmanın pazar bilgisini yönetebileceği süreçlere sahip olması, çevredeki fırsatları görüp onlardan yararlanma yollarının belirlenebilmesi ve bu doğrultuda yeniden düzenleme faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi çalışanların yeni fikirler geliştirmesi, yeni ürünler yaratması ve gelecek trendlere dair tahminlerde bulunması için kendilerini daha özgür hissetmelerini sağladığı düşünülmektedir. Böyle bir örgütsel ortamda rakipleri tarafından taklit edilmesi oldukça zor, değerli ve nadir olan iletişim ve işbirliğinin kurulması, örgütsel bilginin üretilip ortak bir hafızaya alınmasına katkı sağlayarak, uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajına zemin hazırlamaktadır (Narver and Slater, 1990). Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H12: Ürün yenilikçiliği dinamik pazarlama yeteneği bileşenleri ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

4.ARAŞTIRMA

Bu bölümü üzerinde çalışılan araştırma sorusunu ve kavramsal modeli test edebilmek için atılan adımlar oluşturmaktadır. İlk olarak detaylı bir şekilde ölçekler incelenecek, sonra ilgili analizler yapılarak araştırma bulguları ortaya konacaktır.

4.1.Ölçeklerin Oluşturulması

Literatür temel alınarak geliştirilen araştırma modelinde değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları (1=kesinlikle katılmıyorum'dan, 5=kesinlikle katılıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak 86 ifade ile ölçülmüştür. Her ne kadar bu tez çalışmasının odağı olmasa da literatürde temel değişkenleri etkiledikleri gösterilmiş olduğu için bazı değişkenler kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Özellikle önceki araştırmalarda firma büyüklüğü ve yaşının, firmanın ürün yenilikçiliği üzerinde önemli etkilerinin olabileceği öne sürülmüştür (örn. Weiner and Mahoney, 1981). Bu çalışmada da firma büyüklüğü çalışan sayısının logaritmasıyla; firma yaşı ise firmanın kurulduğu yıldan itibaren geçen yılların logaritması ile gösterilmiştir. Buna göre, anket 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değişkenler ile firma bilgilerini, ikinci bölüm toplam 53 soruyu içeren dinamik pazarlama yetenekleri değişkenlerini içermekte, üçüncü bölüm 16 soruluk dinamik örgütsel kurallar, dördüncü bölüm 5 soruluk çevresel belirsizlik, beşinci bölüm 5 soruluk ürün yenilikçiliğini ve 7 soruluk firma performansını göstermektedir. Ölçeklerin kısa bir özetine gelecek bölümde yer verilmektedir. Anketin tamamının bulunduğu ölçek formu ise Ek-A'da yer almaktadır.

Kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinin ardından yüzeysel geçerliliği sağlamak amacıyla Usunier (2011) ve Akgün et. al. (2009)'ın önerdiği prosedür izlenerek en az 5 yıl sektör deneyimi olan üç akademisyen İngilizce soruları içerik ve anlamlılık bakımından değerlendirmiş ve soruların anlaşılmasında herhangi bir zorluk olmadığı ifade edilmiştir. Daha sonra sorular paralel tercüme metodu kullanılarak öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş; ardından da Türkçe'ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Türkçe'ye çevirme sürecinde ortak kavramsal bir dil oluşturmak için uzmanın çevirisi ile akademik perspektif uyumlaştırılarak birleştirilmiştir. Bu bağlamda çeviri mekanik bir işlem süreci olmak

yerine iki dil arasındaki kavramsal yakınlıkları değerlendiren kültür odaklı bir dönüştürme süreci haline gelmiştir. Sorular Türkçe'ye çevrildikten sonra ifade edildiği gibi farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve devamında da iki uzman aradaki farklılıkları beraberce uyumlaştırmıştır. Uyumlaştırma sonucunda oluşturulan taslak anket örgüt tasarımı ve pazarlama konusunda uzman akademisyenler tarafından tekrar tartışılıp değerlendirilmiş, yeterince anlaşılmayan veya dilbilgisi hatası bulunan soruların üzerinden geçilmiş ve teoriye uyumlu olarak gerekli revizyonlar yapılmıştır. Sonra, anketlerin Türkçe'ye uyumu farklı sektörlerde çalışan ve lisans eğitimini tamamlamış olan 10 kişi ile ön test yapılarak kontrol edilmiştir. Bununla birlikte, içerik geçerliliğini sağlamak üzere İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli firmalardan rastgele seçilen sekiz üst düzey yönetici ile endüstriyel kavramlar üzerine görüşmeler de gerçekleştirilmiş, soruların içeriğini ve anlamlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Üst düzey yöneticiler soruları anlayıp cevap vermede herhangi bir zorluk çekmediklerini belirtmişlerdir. Soruların teyid edilmesinin ardından araştırma anketine son şekli verilmiştir.

4.1.1. Dinamik Örgütsel Kurallar

İşletmelerin toplumu çevreleyen sosyal ve ekolojik sistemi göz ardı etmek yerine daha fazla desteklemesi gerektiğinin önem kazanması ile beraber, araştırmacılar girişimciliğin sürdürülebilir gelişme sağlamada nasıl yararlı bir rol oynayabileceği üzerine odaklanmışlardır. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmaların çoğu girişimciliğin çıkarcı bir anlayışla yalnızca kar kazandıran ekonomik aktiviteleri (yeni iş alanları açma, teknolojik yenilik vs…) içerdiği varsayımı ile gerçekleştirilmiştir (Gibb, 1996; Shane 1996). Ancak bu sınırlandırılmış ilgi alanı işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasında girişimcilerin katkılarını izah etmede yetersiz kalmaktadır. Buna göre araştırma sorusu girişimcilerin eylemleri ile sürdürülebilir değerler arasında bütünleşmenin nasıl sağlanacağı yönünde yeniden şekillendirilmiştir (Parrish and Tilley, 2009). Parrish (2010) araştırmalardaki bu eksikliği doldurabilmek için sürdürülebilir gelişmeyi başarıyla devam ettiren girişimcilerin organizasyonlarını tasarlama sürecindeki davranışlarını incelemiş ve elde edilen bilgiler ışığında tasarım ilkelerini tanımlamıştır. Üretken veya dinamik kurallar olarak adlandırılan bu tasarım ilkeleri beş ilkeden oluşmaktadır.

Akgün et. al. (2014) çalışmalarında bu ilkeleri ölçülebilir hale getirmek için Parrish (2010)'in argümanlarını temel alarak yeni sorular geliştirmişlerdir. Araştırmacılar yeni soruları geliştirirken Parrish'in girişimcilerin eylem ve davranışları olarak sunduğu ilkeleri örgütsel davranış ve eylemleri göstermek amacıyla firma seviyesine uyarlamışlardır. Ancak, araştırmacılar çalışmalarında dinamik örgütsel kuralları tek boyut olarak ele alırken, bu çalışmada kuralların iki boyutta ölçülmesine karar verilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.1'de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Dinamik Örgütsel Kurallar Değişkenine Ait İfadeler

Kaynak Yarar Akışı
1. İşletmemizde örgütsel kurallar, faaliyetleri belirli doğrultulara yöneltmek üzere bir kılavuz görevi üstlenmektedir.
2.İşletmemizde beşeri ve doğal kaynakların kalitesinin olabildiğince uzun bir sürede korunmasını ve arttırılmasını sağlayan bir düşünce yapısı mevcuttur.
3.İşletmemizde, aynı faaliyetlerin farklı bireyler ve fonksiyonlar için çoklu ve hatta karşılıklı fayda sağlayacağına dair bir düşünce yapısı mevcuttur.
4.İşletmemizde tek bir faaliyet, çoklu faydalar üretebilmektedir.
5.İşletmemizde, bir faaliyetten birden çok fayda elde etme mantalitesi; örgütsel problemleri (işletme stratejileri oluşturma, yatırım mekanizmaları ve planları hazırlama ve günlük faaliyetleri organize etme gibi) yapılandırmak için yol gösterici bir kılavuz görevi üstlenmektedir.
6.Belirli (özel) bir çıktı için gerekli yatırımlar (yeni bir yatırımı finanse etmek, ürün geliştirme vb.) yapılırken, bu yatırımlar sonucunda sadece bir çıktının değil, farklı çıktıların da elde edilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir.
7.İşletmemiz, gerçekleştirilen her bir örgütsel faaliyet ile olabildiğince çok birey ve paydaşa faydalı sonuçlar sağlama zihniyetindedir.
Niteliksel Tatmin
1.İşletmemizde örgütsel ödünleşmeler (bir kısım departmanın çıkarına olan bir durumun diğer departmanların zararına sonuçlar doğurması) kaçınılmaz olduğunda, birbirleriyle yarış halindeki amaçlar arasında bir denge sağlayabilmek üzere stratejik tatmin prensipleri (genel anlamda kişilerin ve bölümlerin amaçlarına belirli bir düzeyde cevap veren) kullanılmaktadır.
2.İşletmemizde, optimal (en uygun) çıktılardan daha çok, tatmin edici sonuçlar sağlayan bir problem çözme mekanizması mevcuttur.
3.İşletmemizde, ortaya çıkan sorunlarda tek ve öncelikli bir çıktının maksimizasyonu yerine açık ve bilinçli olarak çoklu hedeflerin başarısına çabalamaktayız.
4.İşletmemizde, karar seçenekleri, öngörülen kalitatif (niteliksel) etkiler temel alınarak değerlendirilmektedir.
5.Karar verme kriterleri, çıktının niceliksel (sayısal) değil niteliksel yanlarına (örneğin, müşteri memnuniyeti, iş gören motivasyonu vb.)öncelik veren bir mantık çerçevesinde işlemektedir.
6.İşletmemizde içsel kaynak dağıtımı, bireylerin iş deneyimlerinin kalitesi dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.
7.İşletmemizden bir kaynak veya fayda talep edildiğinde, firma değerlendirmede bulunurken, kaynakları talep edenlerin katacağı değeri dikkate almakta ve bir değer mantığı çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır.
8.Belirli bir çıktı için karar verilirken, sadece o çıktıyla ilgili elde edilecek sonuç değil, çok daha fazla çıktıya ulaşılması hedeflenmektedir.
9..İşletmemizde stratejik tatmin; tatmin seviyesi hedefi bir kere belirlendiğinde farklı amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel ödünleşmeler (bir departmanın çıkarına olan bir durumun diğer bir departmanın zararına sonuçlar doğurması) açısından önemli ölçüde bir hareket serbesti sağlamaktadır.

4.1.2. Dinamik Pazarlama Yetenekleri

Son yirmi yıldır araştırmacılar örgütlerin rekabet kabiliyetini arttırmada pazarlama fonksiyonunun rolünü açıklayan teorik çalışmalar yapmışlardır (Kozlenkova et. al., 2014; Morgan, 2012). Bu araştırmalar aslında daha ilginç olan bir araştırma konusunu ortaya çıkararak literatürü "dinamik pazarlama yetenekleri" gibi yeni bir kavram ile tanıştırmıştır. Ancak derinlemesine, sistematik ve eleştirel bir literatür taraması yapıldığında çalışmalar arasında yüksek bir heterojenlik dikkat çekmektedir. Dolayısıyla kavrama ilişkin geliştirilen farklı görüşleri birbiri ile karşılaştırmak ve sentezlemek oldukça zorlaşmaktadır. Barrales-Molina et. al. (2014) kavramla ilgili bütüncül bir model yapılandırmak ve daha fazla ampirik çalışmaya dayanak noktası oluşturabilmek için dinamik pazarlama yeteneklerinin doğası ve özelliklerini formüle etmeyi denemiştir. Dinamik yetenekler görüşünün prensiplerini temel alarak dinamik pazarlama yeteneklerinin genel ve spesifik bileşenlerini gösteren teorisyenler böylelikle örgütlerde dinamik pazarlama yeteneklerinin nasıl çalıştığına teorik bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Tez çalışmasında, Barrales-Molina et. al (2014)'nın dinamik pazarlama yetenekleri üzerine gerçekleştirdiği çalışması temel alınmıştır. Buna göre dinamik pazarlama yetenekleri bileşenlerinin pazar bilgisi yönetim süreci, pazar bilgisini özümseme kapasitesi, sezme yeteneği, yakalama yeteneği ve yeniden düzenleme yeteneği olarak ölçümlenmesine karar verilmiştir.

Örgütlerde pazar bilgisi yönetim sürecini ölçmek amacıyla Gold et al. (2001) çalışmalarından uyarlanan 23 soru kullanılmıştır. Pazar bilgisi yönetim süreci; pazar bilgisini edinme, dönüştürme, uygulama ve koruma olmak üzere toplam dört boyut ile ölçümlenmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Pazar Bilgisi Yönetim Süreci Değişkenine Ait İfadeler

Edinme
1.İşletmemiz müşterilerimiz hakkında bilgi edinmemizi sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.
2.İşletmemiz sektördeki rakipler hakkında bilgi edinmemizi sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.
3.İşletmemiz tedarikçiler hakkında bilgi edinmemizi sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.
4.İşletmemiz yeni projeler geliştirmek için bugünkü projelerden elde edilen çıkarımları ve geri bildirimleri kullanır.
5.İşletmemiz en iyi uygulamaları tespit etmeye yönelik özveri ile çalışan takımlara sahiptir.
6.İşletmemiz, paydaşlar (müşteriler, hissedarlar vb.) ile bilgi alışverişini sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.

Tablo 4.2 (devam): Pazar Bilgisi Yönetim Süreci Değişkenine Ait İfadeler

7.İşletmemiz sektördeki yeni ürün ve hizmetler hakkında bilgi edinmemizi sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.
Dönüştürme
1.İşletmemiz bilgiyi yeni ürün ve hizmet tasarımına dönüştürmeye önem veren süreç ve uygulamalara sahiptir.
2.İşletmemiz rekabetçi bilgiyi iş planlarında katkıya dönüştüren süreç ve uygulamalara sahiptir.
3.İşletmemiz güncelliğini yitiren ve katma değer yaratmayan bilgiyi değiştirmeye ve yenilemeye izin veren süreç ve uygulamalara sahiptir.
4.İşletmemiz çalışanların bilgisini (deneyim, tecrübe, uzmanlık vb.) örgütsel hafızaya kaydeden süreç ve uygulamalara sahiptir.
5.İşletmemiz farklı kaynaklardan bilgi edinmeye önem verir ve edindiği farklı bilgileri işletmeye entegre eden (bütünleştiren) süreç ve uygulamalara sahiptir.
6.İşletmemiz bilgiyi sistematikleştiren ve organize eden süreç ve uygulamalara sahiptir.
Uygulama
1.İşletmemiz hatalardan öğrenmeye önem verir ve hatalardan edinilen bilgiyi kullanmamızı sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.
2.İşletmemiz deneyim ve tecrübelerden öğrenmeye önem verir ve bunlardan edinilen bilgiyi kullanmamızı ve uygulamamızı sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.
3.İşletmemiz yeni ürün ve hizmet geliştirmeye önem verir ve ilgili birimlerin bilgiyi bu faaliyetlerde kullanmasını sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.
4.İşletmemiz değişen rekabet şartlarında bilgiyi doğru bir şekilde konumlandırabilir ve uygulayabilir.
5.İşletmemiz edindiğimiz bilgileri yaşadığımız yeni problemleri çözmek için kullanmamızı sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.
6.İşletmemiz bilgiyi hedeflerimizi gerçekleştirmek için kullanır.
Koruma
1.İşletmemiz kritik bilginin firma içinde ve dışında ilgili kişi ve çalışanlar tarafından kullanılmasına önem verir ve bilginin ilgililer dışında kullanılmasını engelleyen süreç ve uygulamalara sahiptir.
2.İşletmemiz bilginin korunmasına önem verir ve korumaya yönelik uygulama ve teşviklere sahiptir.
3.İşletmemiz bazı bilgi kaynaklarına erişimi kısıtlayan teknolojiye sahiptir.
4.İşletmemiz ticari sırları korumak için kapsamlı politika ve prosedürlere sahiptir.
5.İşletmemizde erişimi kısıtlanan bilgi açık bir biçimde belirtilmiştir.
6.İşletmemiz bireylerin tecrübe ve deneyimlerine (örtük bilgilerine) değer verir ve korur.
7.İşletmemizde korunan bilginin önemi açıkça ifade edilir.

Örgüt çalışanlarının pazar bilgisini özümseme kapasitesini ölçmek amacıyla Jimenez-Castillo and Perez (2013a)'den uyarlanan 12 soru kullanılmaktadır. Çalışanların özümseme kapasitesi; pazar bilgisi elde etme, asimile etme, dönüştürme ve faydalanma kapasitesi olmak üzere toplam dört boyut ile ölçümlenmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.3'de yer almaktadır.

Tablo 4.3: Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi Değişkenine Ait İfadeler

Tanımlama/Edinme Kapasitesi
1.Çalışanlarımız işletme tarafından formel ve informel olarak toplanan yeni pazar bilgisini hızlı bir şekilde edinir ve anlamlandırırlar.
2.Çalışanlarımız kurum içerisinde ihtiyaç duyduğumuz pazar bilgisini toplayabilirler.
3.Çalışanlarımız işlerini geliştirmek için talep ettikleri ilgili pazar bilgisini hızlıca elde etme ve hafızaya kaydetme yeteneğine sahiptirler.

Tablo 4.3 (devam): Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi Değişkenine Ait İfadeler

Asimile Etme Kapasitesi
1.Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan bilgi sayesinde pazardaki değişimleri hızlı bir şekilde fark ederler.
2.Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan bilgi sayesinde müşterilerimize daha iyi hizmet vermemize katkı sağlayacak yeni fırsatları hızlı bir şekilde fark ederler.
3.Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan bilgi sayesinde değişen pazar taleplerini hızlı bir şekilde analiz eder ve yorumlarlar.
Dönüştürme Kapasitesi
1.Çalışanlarımız mevcut bilgileri ile ilgili olarak kendileriyle paylaşılan yeni pazar bilgisinin yararını hızlı bir şekilde fark ederler.
2.Çalışanlarımız kendileriyle paylaşılan yeni pazar bilgisi sayesinde işletmemiz için yeni fırsatları fark edebilir ve tanımlayabilirler.
3.Çalışanlarımız işletmemiz tarafından yeni elde edilen ve özümsenen (içselleştirilen) bilgiden ticari sonuçlar üretebilme ve bu sonuçları mevcut pazar bilgileri ile bütünleştirebilme yeteneğine sahiptirler.
Faydalanma Kapasitesi
1.Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan pazar bilgisinden nasıl daha iyi yararlanılacağı konusu üzerinde sürekli düşünürler.
2.Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan yeni pazar bilgisini pratikte de uygulama yeteneğine sahiptirler.
3.Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan pazar bilgisini pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmek için kullanma ve yararlanma yeteneğine sahiptirler.

Dinamik pazarlama yeteneklerinin genel bileşenleri olarak tanımlanan dinamik yetenekleri ölçmek amacıyla Pavlou and El Sawy (2011) çalışmalarından uyarlanan 14 soru kullanılmıştır. Dinamik Yetenekler; sezme yeteneği, yakalama yeteneği ve yeniden düzenleme yeteneği olmak üzere toplam üç boyut ile ölçümlenmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.4'de yer almaktadır.

Tablo 4.4: Dinamik Yetenekler Değişkenine Ait İfadeler

Sezme Yeteneği
1.İşletmemiz yeni iş fırsatları tanımlamak ve üretmek üzere sürekli çevre taraması yapar.
2.İşletmemiz iş çevresindeki değişikliklerin müşteriler üzerindeki muhtemel etkilerini periyodik olarak gözden geçirir.
3.İşletmemiz müşterilerin istekleri doğrultusunda ilerlendiğine emin olmak için ürün geliştirme çabalarını sürekli gözden geçirir.
4.İşletmemiz mevcut ürünleri geliştirmek ve yeni ürün fikirleri oluşturmak için yeterli zaman ayırır.
Yakalama Yeteneği
1.İşletmemiz yeni enformasyon ve bilgiyi fark etmeyi, değerini belirlemeyi ve işletme içerisine transfer etmeyi sağlayan etkili rutin ve uygulamalara sahiptir.
2.İşletmemiz yeni enformasyon ve bilgiyi özümsemek (içselleştirmek) ve kullanmak için yeterli rutin ve uygulamalara sahiptir.
3.İşletmemiz mevcut bilgiyi yeni bilgiye dönüştürmede etkilidir.
4.İşletmemiz bilgiyi yeni ürün ve hizmetler için faydalı bir hale getirmede etkilidir.
5.İşletmemiz ürün geliştirme çabalarını etkileme potansiyeline sahip yeni bilgiler geliştirmede etkili ve başarılıdır.

Tablo 4.4 (devam): Dinamik Yetenekler Değişkenine Ait İfadeler

Yeniden Düzenleme Yeteneği
1.İşletmemiz grup üyelerinin bireysel çabalarını grup yararına kullanmada öncü ve başarılıdır.
2.İşletmemiz çalışanların işleri ile ilgili özel bilgi ve yeteneklere (uzmanlığa) sahip olduğuna tamamen emindir.
3.İşletmemiz değişen şartlara uyum sağlayabilmek için çalışanların faaliyetlerini birbiriyle dikkatlice ilişkilendirir.
4.İşletmemiz çalışma sonuçlarımızın (çıktılarının) diğer çalışanların çalışmaları ile uyumlu olmasını sağlar.
5.İşletmemiz bütün kaynakların (enformasyon, zaman, raporlar…) grup üyeleri arasında uygun dağıtılmasını (tahsisini) ve paylaştırılmasını sağlar.
6.İşletmemiz grup üyelerinin uzmanlığı ile iş süreçleri arasında bir uyum olmasını sağlar.

4.1.3.Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizliği ölçmek için Jaworski and Kohli (1993)'nin çalışmalarından uyarlanan 5 soru kullanılmaktadır. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.5'de yer almaktadır.

Tablo 4.5: Çevresel Belirsizlik Değişkenine Ait İfadeler

1.Faaliyet gösterdiğimiz sektörde tüketici ihtiyaçlarını belirlemek hiç kolay değildir.
2Faaliyet gösterdiğimiz sektörde rakiplerin stratejilerini anlamak hiç kolay değildir.
3.Faaliyet gösterdiğimiz sektörde rakiplerin ürün tanıtımlarını önceden tahmin etmek hiç kolay değildir.
4.Faaliyet gösterdiğimiz sektörde teknolojiyi edinmek hiç kolay değildir.
5.Faaliyet gösterdiğimiz sektörde teknoloji hızla değişmektedir

4.1.4.Ürün Yenilikçiliği

Çalışmada firma ürün yenilikçiliğini ölçmek için kullanılan 5 soru Wang and Ahmed (2004)'in çalışmasından türetilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4.6: Firma Yenilikçiliği Değişkenine Ait İfadeler

1.İşletmemiz yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumdadır.
2.Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır.
3.İşletmemizin yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir.
4.Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda işletmemiz daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür.
5.Rakiplerle karşılaştırıldığında işletmemiz yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır.

4.1.5.Firma Performansı

Firma performansını ölçmek için Ellinger et. al. (2002) ve York and Mire (2004)'ın çalışmalarından 7 soru adapte edilmiştir. Araştırma bulgularının genellenebilirliğini arttırmak amacıyla pek çok farklı endüstriden şirketler örneklem olarak seçildiği için firmalar arasında performans farklılıkları karşılaştırmalı performans ölçümleri kullanılarak kontrol edilmiştir. Firma performansı olarak karlılık, satışlar, pazar değeri ve pazar payı ile ilgili örgütsel amaçların karşılaştırmalı başarısı değerlendirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 4.7'de gösterilmektedir.

Tablo 4.7: Firma Performansı Değişkeni Ölçüm Soruları

1.Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.
2.Pazar payımız rakiplerimizden yüksektir.
3.Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.
4.Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.
5.Faaliyet gelirimiz rakiplerimizden yüksektir.
6.Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.
7.Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.

4.2.Örneklem Seçimi

Anket sorularının teyid edilmesinin ardından anketler "kişisel olarak yönetilen anket yöntemi" uygulanarak dağıtılıp toplanmıştır. Veriler Türkiye'de işletme yüksek lisans eğitimi gören ve üretim/hizmet firmalarında çalışan öğrencilere dağıtılmış ve bu anketleri çalıştıkları firmalarda dağıtmaları istenmiştir. Burada, öğrencilerin çalıştığı firmaların Akgün et. al. (2009) çalışmalarında belirttikleri üzere en az 30 çalışana sahip olması ve beş yıldan fazladır faaliyetlerini sürdürmesi gerektiğinin altı çizilmiştir. Bununla birlikte iletişime geçilecek öğrenci olarak, firmalarında en az iki yıl deneyime sahip olan müdür veya örgütün farklı fonksiyonlarında görev alan kıdemli çalışan pozisyonunda anahtar bilgiye sahip kişiler seçilmiştir. Bu kişilerin seçilme nedeni büyük resmi diğer çalışanlardan daha iyi görebilmeleri ve çalışanların bilgileri, geçmiş deneyimleri ve sosyal etkileşimleri ile örgütsel bilgiyi, süreçleri ve yenilikçiliği diğer çalışanlara göre daha doğru değerlendirebilme yeteneklerine sahip olmalarıdır (Kumar et al., 1993). Ayrıca, yöneticilerin ve kıdemli çalışanların tek kaynak ile ilgili olası problemleri azaltması da onların seçilme nedenlerinden bir diğeridir. Özellikle,

Podsakoff and Organ (1986) çalışmalarında yöneticilerin güvenilir ve objektif verilere ulaşabileceğini vurgulamaktadır. Bunun yanında Huber and Power (1985) tek bir anahtar bilgi sağlayıcı seçmenin çok fazla kaynağa dayalı olarak bilgi toplamaktan daha doğru olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılar belirlendikten sonra, onlara bu çalışmanın bilimsel bir amaç için kullanılacağı ve katılımcıların herhangi bir ödül veya prim almayacakları bilgisi verilerek gönüllü olarak bu çalışma da yer alıp almayacakları sorulmuştur. Katılımcılara anket formunda katılımcının kim olduğunu anlamaya dair kişisel bilgilere yer verilmediği, anket sorularına verdikleri yanıtlar ile kendi şahısları, firmaları ya da ürettikleri ürün ve hizmetler arasında bir bağlantı kurulamayacağı da yeniden hatırlatılmıştır. Ayrıca verilen cevapların kesinlikle gizli tutulacağına ve verdikleri cevaplarla ilgili doğru veya yanlış diye bir kavram olmadığına dair bilgi verilmiştir. İzlenen bu prosedürler katılımcıların korkuları olmadan, işbirliği yapma motivasyonu ile soruları cevaplama eğilimini arttırırken, cevaplarını sosyal olarak uyumlu, ılımlı ya da araştırmacıların onların cevaplamalarını beklediklerini düşündükleri şekilde düzenleme eğilimlerini düşürmektedir (Podsakoff et al., 2003).

Bu bilgiler verildikten sonra 271 kişiye bu çalışmaya katılıp katılmayacakları sorulmuş ve 260 kişi çalışmaya katılmayı kabul ederek dağıtılan anketleri cevaplamışlardır. Anketin içsel geçerliliğini kontrol etmek için, anketin değişik sayfalarında aynı sorulara yer verilmiştir. Örneğin, "İşletmemiz mevcut bilgiyi yeni bilgiye dönüştürmede etkilidir." sorusu ankette farklı sayfalarda olmak üzere iki kere sorulmuştur. Eğer katılımcılar bu soruya birbirleriyle tutarlı cevaplar vermezse (+/-1), o anket analiz dışında bırakılmıştır. Veriler gözden geçirildikten sonra, tutarsız olan 19 anket analize dahil edilmemiştir. Sonuçta, analize 241 firmadan elde edilen anket ile devam edilmiştir. Analiz dışında bırakılan anketlerdeki değişkenlerin, firma büyüklüğünün ve yaşının ortalamaları kullanılan anketlerinkiyle karşılaştırılmış ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Örneklemde, katılımcılar kıdemli çalışan (% 34), departman yöneticileri (% 25), kıdemli mühendis (% 24), ürün/proje müdürü (% 8), genel müdür (%5) ve başkan/firma sahiplerinden (% 4) oluşmaktadır (Tablo 4.8). Çalışanların görev yaptıkları departmanlar ise pazarlama (% 37), üretim (% 25), insan kaynakları (% 10), finans (% 8), ar-ge (% 7) ve diğer departmanlardan (% 13) oluşmaktadır (Tablo 4.9). Örneklemi oluşturan firmaları ise finans (%22), makine ve imalat (% 16), kimya (%14), telekomünikasyon (% 13), otomotiv (% 10), sağlık (% 9), eğitim/danışmanlık

(% 7), bilişim teknolojileri (% 5), sigortacılık (% 2) ve gıda (% 2) kuruluşları oluşturmaktadır (Tablo 4.10).

Tablo 4.8: Katılımcıların çalıştıkları firmadaki pozisyonları

Pozisyon	%
Kıdemli/üst düzey çalışan	34
Departman yöneticileri	25
Kıdemli/üst düzey mühendisler	24
Ürün/proje müdürleri	8
Genel müdürler	5
Başkan/Firma sahipleri	4

Tablo 4.9: Katılımcıların Çalıştıkları firmadaki bölümler

Bölümler	%
Pazarlama	37
Üretim	25
İnsan Kaynakları	10
Finans	8
Ar-Ge	7
Diğer bölümler	13

Tablo 4.10: Firmaların faaliyet gösterdiği sektörler

Sektörler	%
Finans	22
Makine ve İmalat	16
Kimya	14
Telekomünikasyon	13
Otomotiv	10
Sağlık	9
Eğitim/Danışmanlık	7
Bilişim Teknolojileri	5
Sigortacılık	2
Gıda	2

4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışmada Kleijnen et. al. (2007)'ın çalışmaları temel alınarak tüm değişkenler reflektif ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Veri toplama aşamasından sonra,

ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini değerlendirme aşamasına geçilmektedir. Çalışmada "dinamik örgütsel kurallar" değişkeni iki boyutlu olarak yeni oluşturulduğu için geçerliliği ve güvenilirliğinin doğrulanmasına dair daha titiz bir test süreci gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan, ilk olarak değişkene ait verilerin faktör analizine uygunluğunu öğrenmek için Barlett Sphericity Testi ve aynı zamanda örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kontrol edilmiştir. KMO değerinin 0.953 ve değişkenler arasında yeterli ilişkinin varlığını gösteren Barlett's testinin de $p<.001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($\chi 2$ = 2606,767). Bu durum verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Leech et al. 2005). Bu doğrultuda dinamik örgütsel kuralların yapı geçerliğini belirlemek amacıyla varimax rotasyon yöntemi ile keşifsel faktör analizi (KFA) uygulanmış, beklenildiği üzere sorular iki faktöre ayrılmıştır. İki faktörün açıkladığı toplam varyans oranı ise %64,032 olmuştur. Tablo 4.11 dinamik örgütsel kurallar değişkenine ait KFA sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.11: KFA Faktör Yükleri

Değişken	**Faktör 1**	**Faktör 2**
Niteliksel Tatmin		
NT1	0,683	
NT2	0,705	
NT3	0,668	
NT4	0,612	
NT5	0,729	
NT6	0,675	
NT7	0,800	
NT8	0,656	
NT9	0,737	
Kaynak Yarar Akışı		
KYA1		0,807
KYA2		0,820
KYA3		0,759
KYA4		0,686
KYA5		0,711
KYA6		0,599
KYA7		0,605
Özdeğerler	9,195	1,050
Açıklanan Varyans %	33	30

Dinamik örgütsel kurallar değişkenini oluşturan boyutları KFA ile doğruladıktan sonra araştırma modelindeki bütün değişkenlerin geçerliliklerini incelemek üzere AMOS 23.0 yazılım programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

yapılmıştır (Anderson and Gerbing, 1988; Fornell and Larcker, 1981). DFA, en yüksek olabilirlik kestirimi yöntemi (maximum likelihood estimation) ile hesaplamalar yaparak veriyi oluşturan faktörlerin yapısına ait iyilik indekslerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Buna göre 86 soru maddesi içeren 16 değişken tek bir DFA modeli ile incelenmiştir (N=241). Modelin veriyle uyumunu test etmek için Hair et al. (2010)'ın argümanları izlenerek, araştırmada ki-kare değeri ve df değeri, artırımsal uyum indeksi (IFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) ve son olarak yaklaşım hatalarının ortalama karekökü (RMSEA) kullanılmıştır. Bu uyum indekslerinden CFI, TLI ve IFI değerlerinin 0.90'ın üzerinde olması öngörülen modelin ideal bir model olduğunu göstermektedir (Bagozzi and Yi, 1988; Bentler, 1992; Byrne, 1994). RMSEA ve SRMR değerinin ise 0.05 ile 0 arasında değer alması iyi, 0.08 ile 0.05 arasında değer alması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu belirtmektedir (Byrne, 1994; Hu and Bentler, 1999; Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003). Ayrıca $\chi 2/df$ oranının 5'ten küçük olması da iyi bir model-veri uyumunu ifade etmektedir (Jöreskog and Sörbom, 1993). Buna göre, çapraz yüklere sahip problemli sorular elendikten sonra elde edilen sonuç modelinin veri seti ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür: $\chi 2_{(2288)}$ = 3303.876, CFI = .914, IFI = .916, TLI = .907, $\chi 2/df$ = 1.444, SRMR = .053 ve RMSEA = .043 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, Normlaşmış Tutumluluk Uyum İndeksi (PNFI) = .71 olarak hesaplanmış olup bu değer kesme noktası olan 0.70'ten büyüktür.

Bunlara ek olarak, soruların her biri kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük *t*- değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde kendi faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek sağlamaktadır. Tablo 4.12 yapılan analizler sonucu elde edilen indeksleri göstermektedir:

Tablo 4.12: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksler

χ^2	χ^2/df	CFI	IFI	TLI	RMSEA	PNFI	SRMR
3303.876	1.444	.914	.916	.907	.043	.71	.053

Ölçekleri oluşturan soruların standardize edilmiş yüklemeleri de hesaplanmış ve yakınsak geçerliliği test edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen değerler Tablo 4.13'de gösterilmiştir.

Tablo 4.13: DFA Faktör Yükleri

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
Niteliksel Tatmin																
NT1	0.771															
NT2	0.754															
NT5	0.751															
NT6	0.773															
NT7	0.761															
Kaynak Yarar Akışı																
KYA1		0.744														
KYA2		0.783														
KYA3		0.829														
KYA4		0.760														
KYA5		0.768														
KYA6		0.70														
KYA7		0.75														
Pazar Bilgisi Edinme																
PBE1			0.713													
PBE2			0.739													
PBE3			0.678													
PBE6			0.707													
PBE7			0.706													
Pazar Bilgisi Dönüştürme																
PBD1				0.733												
PBD3				0.697												
PBD4				0.771												
PBD5				0.778												
PBD6				0.807												
Pazar Bilgisi Uygulama																
PBU1					0.680											
PBU2					0.669											
PBU3					0.751											
PBU4					0.797											

Tablo 4.13 (Devam): DFA Faktör Yükleri

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
Pazar Bilgisi Koruma																
PBK1						0.706										
PBK2						0.821										
PBK3						0.643										
PBK4						0.819										
PBK5						0.730										
PBK6						0.724										
Tanımlama Kapasitesi																
TK1							0.817									
TK2							0.869									
TK3							0.840									
Asimile Etme Kapasitesi																
AK1								0.854								
AK2								0.785								
AK3								0.856								
Dönüştürme Kapasitesi																
DK1									0.890							
DK2									0.848							
DK3									0.814							
Faydalanma Kapasitesi																
FK1										0.814						
FK2										0.866						
FK3										0.869						
Sezme Yeteneği																
SY1											0.762					
SY2											0.797					
SY3											0.740					
Yakalama Yeteneği																
YY1												0.746				
YY2												0.807				
YY3												0.861				
YY4												0.853				

Tablo 4.13 (Devam): DFA Faktör Yükleri

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
Yeniden Düzenleme Yeteneği																
YDY1													0.755			
YDY2													0.774			
YDY3													0.773			
YDY4													0.802			
YDY5													0.803			
YDY6													0.814			
Çevresel Belirsizlik																
ÇB1														0.747		
ÇB2														0.924		
ÇB3														0.776		
ÇB4														0.562		
Ürün Yenilikçiliği																
ÜY1															0.710	
ÜY2															0.809	
ÜY3															0.832	
ÜY4															0.737	
ÜY5															0.641	
Firma Performansı																
FP1																0.707
FP2																0,876
FP3																0,895
FP4																0,743
FP6																0,758

Ayrışma geçerliliğinin kontrolü için Bagozzi et. al. (1991) tarafından önerilmiş olan "iki faktör modeli" testi yapılmıştır. Bu modelde, kısıtlanmış modellerin uyumu orijinal model ile karşılaştırılmaktadır. Bu çerçevede çalışmada AMOS 23 programı kullanılarak toplamda 120 model –240 çift karşılaştırma– geliştirilmiştir. İster serbest ister kısıtlı olsun her bir model için Ki-kare değişimleri ($\Delta\chi^2$) anlamlı çıkmıştır. $\Delta\chi^2>3,84$. Bu değer değişkenlerin ayrışma geçerliliğini sağladığını göstermektedir (Tablo 4.14).

Tablo 4.14: İki Faktör Modeli-Ayrıştırma Geçerliliği

	Kısıtlanmamış (χ2/d.f.)	**Kısıtlanmış (χ2/d.f.)**	**$\Delta\chi$2**
NT (F1) vs. KYA (F2)	121.780/53	161.401/54	39.621
NT (F1) vs. PBE (F3)	45.373/34	110.505/35	65.132
NT (F1) vs. PBD (F4)	42.134/34	102.045/35	59.911
NT (F1) vs. PBU (F5)	53.371/26	98.881/27	45.510
NT (F1) vs. PBK (F6)	121.232/43	180.965/44	59.733
NT (F1) vs. TK (F7)	20.760/19	72.690//20	51.930
NT (F1) vs. AK (F8)	16.030/19	76.796/20	60.766
NT (F1) vs. DK (F9)	22.156/19	81.243/20	59.087
NT (F1) vs. FK (F10)	14.852/19	64.077/20	49.225
NT (F1) vs. SY (F11)	25.288/19	67.384/20	42.096
NT (F1) vs. YY (F12)	30.817/26	86.199/27	55.382
NT (F1) vs. YDY (F13)	81.039/43	118.942/44	37.903
NT (F1) vs. ÇB (F14)	33.672/26	112.527/27	78.855
NT (F1) vs. ÜY (F15)	102.228/34	159.244/35	57.016
NT (F1) vs. FP (F16)	55.646/34	150.534/35	94.888
KYA (F2) vs. PBE (F3)	136.836/53	203.696/54	80.504
KYA (F2) vs. PBD (F4)	123.192/53	183.067/54	59.875
KYA (F2) vs. PBU (F5)	144.568/43	190.924/44	46.356
KYA (F2) vs. PBK (F6)	207.754/64	261.750/65	53.996
KYA (F2) vs. TK (F7)	103.691/34	160.33/35	56.639
KYA (F2) vs. AK (F8)	93.354/34	153.860/35	60.506
KYA (F2) vs. DK (F9)	122.562/34	188.273/35	65.711
KYA (F2) vs. FK (F10)	96.597/34	151.147/35	54.550
KYA (F2) vs. SY (F11)	105.630/34	146.950/35	41.320
KYA (F2) vs. YY (F12)	133.042/43	192.621/44	59.579
KYA (F2) vs. YDY (F13)	159.844/64	198.288/65	38.444
KYA (F2) vs. ÇB (F14)	128.706/43	215.962/44	87.256
KYA (F2) vs. ÜY (F15)	184.029/53	243.303/54	59.274
KYA (F2) vs. FP (F16)	132.517/53	225.671/54	93.154
PBE (F3) vs. PBD (F4)	73.919/34	145.190/35	71.271
PBE (F3) vs. PBU (F5)	69.220/26	126.531/27	57.311
PBE (F3) vs. PBK (F6)	124.303/43	193.633/44	69.330
PBE (F3) vs. TK (F7)	29.933/19	104.179/20	74.246
PBE (F3) vs. AK (F8)	36.807/19	122.290/20	85.483
PBE (F3) vs. DK (F9)	28.388/19	121.944/20	93.556
PBE (F3)vs. FK (F10)	36.791/19	109.244/20	72.453
PBE (F3) vs. SY (F11)	34.354/19	87.838/20	53.484
PBE (F3) vs. YY (F12)	48.641/26	122.995/27	74.354
PBE (F3) vs. YDY (F13)	80.710/43	143.092/44	62.382
PBE (F3) vs. ÇB (F14)	38.214/26	156.570/27	118.356

Tablo 4.14 (Devam): İki Faktör Modeli-Ayrıştırma Geçerliliği

	Kısıtlanmamış (χ2/d.f.)	**Kısıtlanmış (χ2/d.f.)**	**Δχ2**
PBE (F3) vs. ÜY (F15)	65.153/34	186.185/44	68.573
PBE (F3) vs. FP (F16)	50.722/34	156.115/35	105.393
PBD (F4) vs. PBU (F5)	82.789/26	134.293/27	51.504
PBD (F4) vs. PBK (F6)	122.988/43	183.460/44	60.472
PBD (F4) vs. TK (F7)	24.524/19	94.412/20	69.888
PBD (F4) vs. AK (F8)	22.735/19	102.187/20	79.452
PBD (F4) vs. DK (F9)	24.745/19	107.093/20	82.348
PBD (F4) vs. FK (F10)	33.730/19	110.192/20	76.462
PBD (F4) vs. SY (F11)	48.210/19	97.810/20	49.600
PBD (F4) vs. YY (F12)	43.652/26	108.668/27	65.016
PBD (F4) vs. YDY (F13)	73.262/43	127.618/44	54.356
PBD (F4) vs. ÇB (F14)	51.023/26	169.003/27	117.980
PBD (F4) vs. ÜY (F15)	95,192/34	170,301/35	75.109
PBD (F4) vs. FP (F16)	60.846/34	145.633/35	84.787
PBU (F5) vs. PBK (F6)	130.083/34	178.892/35	48.809
PBU (F5) vs. TK (F7)	29.077/13	87.097/14	58.020
PBU (F5) vs. AK (F8)	25.993/13	77.716/14	51.723
PBU (F5) vs. DK (F9)	35.173/13	106.170/14	70.997
PBU (F5) vs. FK (F10)	42.375/13	107.555/14	65.180
PBU (F5) vs. SY (F11)	35.698/13	73.412/14	37.714
PBU (F5) vs. YY (F12)	57.976/19	120.242/20	62.266
PBU (F5) vs. YDY (F13)	73.885/34	113.155/35	39.270
PBU (F5) vs. ÇB (F14)	38.715/19	125.054/20	86.339
PBU (F5) vs. ÜY (F15)	99.479/26	159.499/27	60.02
PBU (F5) vs. FP (F16)	82.522/26	203.266/27	117.744
PBK (F6) vs. TK (F7)	94.017/26	157.885/27	63.868
PBK (F6) vs. AK (F8)	95.336/26	159.793/27	64.457
PBK (F6) vs. DK (F9)	112.289/26	188.779/27	76.490
PBK (F6) vs. FK (F10)	104.640/26	169.607/27	64.967
PBK (F6) vs. SY (F11)	96.508/26	142.451/27	45.943
PBK (F6) vs. YY (F12)	125.632/34	193.270/35	67.638
PBK (F6) vs. YDY (F13)	166.576/53	215.085/54	48.509
PBK (F6) vs. ÇB (F14)	100.242/34	215.184/35	114.942
PBK (F6) vs. ÜY (F15)	166.339/43	229.751/44	63,412
PBK (F6) vs. TK (F16)	139.683/43	217.058/44	77.375
TK (F7) vs. AK (F8)	12.441/8	60.150/9	47.709
TK (F7) vs. DK (F9)	16.233/8	70.425/9	54.192
TK (F7) vs. FK (F10)	16.529/8	70.733/9	54.204
TK (F7) vs. SY (F11)	17.825/8	63.554/9	45.729
TK (F7) vs. YY (F12)	28.294/13	101.194/14	72.900
TK (F7) vs. YDY (F13)	44.493/26	94.264/27	49.771
TK (F7) vs. ÇB (F14)	20.433/13	128.127/14	107.694
TK (F7) vs. ÜY (F15)	63.924/19	129.442/20	65.518
TK (F7) vs. YDY (F16)	45.631/19	159.924/20	114.293
AK (F8) vs. DK (F9)	1.970/8	59.499/9	57.529
AK (F8) vs. FK (F10)	12.712/8	68.783/9	56.071
AK (F8) vs. SY (F11)	3.143/8	55.137/9	51.994
AK (F8) vs. YY (F12)	16.767/13	99.651/14	82.884
AK (F8) vs. YDY (F13)	45.108/26	95.862/27	50.754
AK (F8) vs. ÇB (F14)	21.144/13	108.513/14	87.369
AK (F8) vs. ÜY (F15)	84.397/19	165.152/20	80.755
AK (F8) vs. FP (F16)	41.817/19	143.721/20	102.534
DK (F9) vs. FK (F10)	20.401/8	73.770/9	53.369
DK (F9) vs. SY (F11)	14.656/8	76.063/9	61.407

Tablo 4.14 (Devam): İki Faktör Modeli-Ayrıştırma Geçerliliği

	Kısıtlanmamış (χ2/d.f.)	**Kısıtlanmış (χ2/d.f.)**	**Δχ2**
DK (F9) vs. YY (F12)	15.818/13	93.597/14	77.779
DK (F9) vs. YDY (F13)	49.915/26	104.352/27	54.437
DK (F9) vs. ÇB (F14)	11.283/13	99.346/14	88.063
DK (F9) vs. ÜY (F15)	68.205/19	152.969/20	84.764
DK (F9) vs. FK (F16)	40.509/19	149.777/20	109.268
FK (F10) vs. SY (F11)	11.615/8	64.851/9	53.236
FK (F10) vs. YY (F12)	22.785/13	91.849/14	69.064
FK (F10) vs. YDY (F13)	50.924/26	101.172/27	50.248
FK (F10) vs. ÇB (F14)	11.283/13	99.346/14	88.063
FK (F10) vs. ÜY (F15)	70.477/19	147.726/20	77.249
FK (F10) vs. SY (F16)	37.899/19	160.605/20	122.706
SY (F11) vs. YY (F12)	37.368/13	86.069/14	48.701
SY (F11) vs. YDY (F13)	57.550/26	93.317/27	35.767
SY (F11) vs. ÇB (F14)	13.954/13	92.825/14	78.871
SY (F11) vs. ÜY (F15)	57.992/19	103.618/20	45.626
SY (F11) vs. FP (F16)	43.462/19	167.480/20	124.018
YY (F12) vs. YDY (F13)	63.688/34	113.860/35	50.172
YY (F12) vs. ÇB (F14)	21.981/19	127.283/20	105.302
YY (F12) vs. ÜY (F15)	94.335/26	161.250/27	66,915
YY (F12) vs. FP (F16)	57.370/26	142.630/27	85.26
YDY (F13) vs. ÇB (F14)	68.607/34	153.245/35	84.638
YDY (F13) vs. ÜY (F15)	112.367/43	165.108/44	52.741
YDY (F13) vs. FP (F16)	82.754/43	168.216/44	85.462
ÇB (F14) vs. ÜY (F15)	71.793/26	155.096/27	83.303
ÇB (F14) vs. FP (F16)	44.673/26	144.677/27	73.485
ÜY (F15) vs. FP (F16)	90.012/34	168.405/35	78.393

Tablo 4.15 değişkenlerin güvenilirliklerini, korelasyon katsayılarını ve örneklemle ilgili tanımlayıcı değerleri (ortalama ve standart sapma) göstermektedir. Tablo 4.15 ayrıca, alfa katsayısı (coefficient alpha), ortalama açıklanan varyans (average variance extracted- AVE) değerleri ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerlerini de içermektedir. Bütün değerler Fornell and Larcker (1981) tarafından önerilen değerlerin üstünde veya o değerlerle uyum içerisindedir. Daha sonra, ayrışma geçerliliğinin ikinci kez kontrolü için yine Fornell and Larcker (1981)'ın önerisi dikkate alınmıştır. Bu anlamda faktörler arası korelasyon katsayılarının, değişkenlerin her biri için hesaplanan AVE değerinin karekökünden düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, güçlü bir şekilde ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve ayrışma geçerliliği gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.15: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
NT	1	(.762)																	
KYA	2	,755**	(.762)																
PBE	3	,597**	,590**	(.708)															
PBD	4	,702**	,718**	,694**	(.745)														
PBU	5	,562**	,573**	,585**	,662**	(.726)													
PBK	6	,551**	,602**	,554**	,668**	,557**	(.743)												
TK	7	,599**	,573**	,492**	,584**	,462**	,524**	(.842)											
AK	8	,553**	,561**	,457**	,549**	,518**	,532**	,674**	(.832)										
DK	9	,558**	,535**	,400**	,518**	,386**	,444**	,621**	,586**	(.851)									
FK	10	,634**	,601**	,533**	,551**	,423**	,504**	,599**	,613**	,651**	(.850)								
SY	11	,583**	,576**	,551**	,630**	,502**	,512**	,509**	,458**	,431**	,479**	(.766)							
YY	12	,680**	,645**	,624**	,739**	,531**	,572**	,515**	,478**	,513**	,568**	,604**	(.818)						
YDY	13	,754**	,755**	,600**	,727**	,623**	,619**	,603**	,626**	,604**	,620**	,591**	,703**	(.787)					
ÇB	14	,232**	,185**	,482**	,494**	,400**	,471**	,429**	,350**	,321**	,359**	,455**	,514**	,525**	(.763)				
ÜY	15	,514**	,499**	,081	,101	,092	,052	,069	,180**	,165*	,198**	,126	,135*	,184**	,139*	(.748)			
FP	16	,364**	,331**	,273**	,365**	,235**	,374**	,256**	,183**	,215**	,173**	,198**	,358**	,343**	,156*	,609**	(.799)		
Firma yaşı	17	,058	,031	,034	,043	-,049	,083	-,008	-,151*	,023	,003	,089	,117	,012	,012	,183**	,309**	NA	
Firma büyüklüğü	18	,061	,012	,080	,123	-,085	,194**	,034	-,131*	-,017	,033	,066	,150*	-,039	,003	,149*	,232**	,621**	NA
Ortalama		3,61	3,81	3,95	3,70	3,88	3,92	3,68	3,63	3,68	3,67	3,86	3,83	3,65	2,83	3,90	3,64	1,46	2,86
St. Sapma		,74	,74	,68	,78	,75	,80	,79	,81	,76	,77	,83	,76	,82	,96	,77	,84	,44	1,07
AVE		,58	,58	,50	,55	,52	,55	,70	,69	,72	,72	,58	,66	,61	,58	,56	,63	NA	NA
CR		,90	,87	,83	,82	,81	,88	,87	,87	,88	,88	,81	,88	,90	,84	,86	,89	NA	NA
Cronbach's alpha		,91	,87	,83	,86	,83	,87	,87	,86	,88	,88	,80	,88	,90	,82	,86	,89	NA	NA

4.4.Ortak Yöntem Sapmasının Değerlendirilmesi

Tez çalışmasında bağımlı ve bağımsız değişkenler aynı anket formunda yer aldığı ve dolayısıyla aynı katılımcı tarafından doldurulduklarını için, ortak yöntem sapması değişkenler arasındaki ilişkilerin tahmin değerinde şişirilmiş değerlere yol açabilmektedir (Podsakoff and Organ, 1986). Bu potansiyel problemin varlığını kontrol etmek için literatürde önemli oranda kabul gören bir teknik olan Harman'ın tek faktör testi kullanılmıştır (Burney et.al., 2009; Podsakoff and Organ, 1986). Bu testte bütün değişkenler KFA'ya tabi tutulmaktadır. Harman testine göre; önemli düzeyde bir ortak yöntem varyansı (common method variance), tek bir faktörün veya toplam varyansın büyüklüğünü gösteren genel bir faktörün çıkmasıyla anlaşılabilmektedir. Yapılan KFA sonuçlarına göre toplam varyansın %68'ini açıklayan ve özdeğeri 1'den büyük olan birden fazla faktör belirlenmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %10,2'sini oluşturup toplam varyansın çoğunluğuna karşılık gelmediği için tez çalışmasında ortak yöntem sapmasının ciddi bir problem taşımadığı görülmektedir.

Ayrıca, tez çalışmasında ortak yöntem sapmasının kontrolü için literatürde önerilen bir başka analiz daha gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemde Harman testinden farklı olarak AMOS aracılığıyla ortak yöntem varyans (OYV) faktörlü ve faktörsüz iki model birbiri ile karşılaştırılmaktadır (Podsakoff et al., 2003). İlk önce tıpkı DFA'da yapıldığı gibi bütün değişkenlerimiz aralarında kovaryans atanarak bir model oluşturulur. Modele bir gözlemlenemeyen değişken eklenir ve bu değişkene varyans atanır. Oluşturulan bu OYV değişkeninden modelimizdeki diğer değişkenlerimizin her bir göstergesine yol (path) çizilir ve model çalıştırılır. Daha sonra AMOS'da oluşturduğumuz modelden OYV değişkeni silinir ve model tekrar çalıştırılır. Burada iki modelden elde edilen uyumluluk indeksleri arasındaki değişimin anlamlı olmaması gerekmektedir. Buna göre tez çalışmasında modeller karşılaştırıldığında OYV değişkenli ($\chi 2/df=1.37$; CFI=.93; RMSEA=.040) ve değişkensiz modeller ($\chi 2/df=1.44$; CFI=.91; RMSEA=.043) arasında uyumluluk indekslerinde çok küçük farklılıklar olduğu dolayısıyla anlamlı olmadığı tespit edilmektedir. Ayrıca her iki modelin parametrelerinin tahmin değerleri de karşılaştırıldığında değişkenler arasındaki yol katsayılarının anlamlı bir şekilde etkilenmediği ortaya çıkmaktadır. Yani hiçbir tahmin değeri arasındaki fark 0,20'den fazla değildir.

Bu bağlamda, gerçekleştirilen iki analiz sonucuna göre ortak yöntem sapmasıyla ilgili ciddi bir tehditin bu tez çalışması için söz konusu olmadığı sonucuna varılmaktadır.

4.5.Hipotez Testleri

Teorik çerçevesi sunulan hipotezleri ampirik olarak test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra firmaların ürün yenilikçiliğinin dinamik pazarlama yetenekleri ve finansal performans arasında oynadığı ara değişken etkisi incelenmekte, ayrıca çevresel belirsizliğin dinamik pazarlama yeteneği bileşenleri üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri gösterilmektedir.

4.5.1.Yapısal Eşitlik Analizi

Şekil 1.1'de gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla AMOS aracılığı ile yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.16'da çevresel belirsizlik, dinamik örgütsel kurallar, dinamik pazarlama yetenekleri, ürün yenilikçiliği ve finansal performans arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 4.16: Yol Modeli

Hipotezler	Yol	Yol değeri	Sonuç
H1	Çevresel Belirsizlik → Niteliksel Tatmin Çevresel Belirsizlik → Kaynak Yarar Akışı	.292*** .213***	Desteklendi
H2	Çevresel Belirsizlik → Pazar b. edinme Çevresel Belirsizlik → Pazar b. dönüştürme Çevresel Belirsizlik → Pazar b. uygulama Çevresel Belirsizlik → Pazar b. koruma	-.178*** -.203*** -.158** -.220***	Desteklenmedi
H3	Çevresel Belirsizlik → Tanımlama kapasitesi Çevresel Belirsizlik → Asimile etme kapasitesi Çevresel Belirsizlik → Dönüştürme kapasitesi Çevresel Belirsizlik → Faydalanma kapasitesi	-.159*** -.034 .001 -.010	Desteklenmedi
H4	Çevresel Belirsizlik → Sezme yeteneği Çevresel Belirsizlik → Yakalama yeteneği Çevresel Belirsizlik → Yeniden düzenleme y.	-.089 -.110* -.066	Desteklenmedi
H5	Niteliksel Tatmin → Pazar b. edinme Niteliksel Tatmin → Pazar b. dönüştürme Niteliksel Tatmin → Pazar b. uygulama Niteliksel Tatmin → Pazar b. koruma Kaynak Yarar Akışı → Pazar b. edinme Kaynak Yarar Akışı → Pazar b. dönüştürme Kaynak Yarar Akışı → Pazar b. uygulama Kaynak Yarar Akışı → Pazar b. koruma	.685*** .767*** .662*** .594*** .336*** .461*** .346*** .418***	Desteklendi

Tablo 4.16 (devam): Yol Modeli

Hipotezler	Yol	Yol değeri	Sonuç
H6	Niteliksel Tatmin → Tanımlama kapasitesi Niteliksel Tatmin → Asimile etme kapasitesi Niteliksel Tatmin → Dönüştürme kapasitesi Niteliksel Tatmin → Faydalanma kapasitesi Kaynak Yarar Akışı → Tanımlama kapasitesi Kaynak Yarar Akışı → Asimile etme kapasitesi Kaynak Yarar Akışı → Dönüştürme kapasitesi Kaynak Yarar Akışı → Faydalanma kapasitesi	.645*** .580*** .601*** .621*** .305*** .308*** .212*** .309***	Desteklendi
H7	Niteliksel Tatmin → Sezme yeteneği Niteliksel Tatmin → Yakalama yeteneği Niteliksel Tatmin → Yeniden düzenleme y. Kaynak Yarar Akışı → Sezme yeteneği Kaynak Yarar Akışı → Yakalama yeteneği Kaynak Yarar Akışı → Yeniden düzenleme y.	.624*** .751*** .694*** .331*** .294*** .523***	Desteklendi
H8	Pazar b. edinme → Ürün yenilikçiliği Pazar b. dönüştürme → Ürün yenilikçiliği Pazar b. uygulama → Ürün yenilikçiliği Pazar b. koruma → Ürün yenilikçiliği	.169* -.146 .017 .164*	Kısmen desteklendi
H9	Tanımlama kapasitesi → Ürün yenilikçiliği Asimile etme kapasitesi → Ürün yenilikçiliği Dönüştürme kapasitesi → Ürün yenilikçiliği Faydalanma kapasitesi → Ürün yenilikçiliği	.149* -.023 -.070 -.145	Kısmen desteklendi
H10	Sezme yeteneği → Ürün yenilikçiliği Yakalama yeteneği → Ürün yenilikçiliği Yeniden düzenleme y. → Ürün yenilikçiliği	.078 .170* .308***	Kısmen desteklendi
H11	Ürün yeniliği → Finansal Performans	.658***	Desteklendi
Kontrol değişkenleri	Firma büyüklüğü → Ürün yenilikçiliği Firma yaşı → Ürün yenilikçiliği	.023 .173**	
$\chi2_{(2494)}$ = 4002.559, CFI = .88, IFI = .88, TLI = .87, $\chi2$/df = 1.605, PNFI= .70 RMSEA = .05			

*p <.1, **p < .05, ***p < .01

Tablo 4.16 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. CFI, IFI ve TLI değerleri kesme noktası 0,90'a çok yakın olduğundan kabul edilebilir düzeydedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5'ten küçük bir değerdir ($\chi2$/d.f.= 1,605). RMSEA değerinin Schermelleh-Engel and Moosbrugger (2003)'ın önerdiği şekilde 0,05 olması yüksek bir uyumu göstermektedir. Ayrıca PNFI kesme değeri olan 0.70 değerini almıştır.

Dinamik pazarlama yeteneklerinin öncülleri olarak ele alınan çevresel belirsizlik ve dinamik örgütsel kurallar değişkenleri arasındaki ilişkinin incelendiği H1 hipotezinde, çevresel belirsizliğin niteliksel tatmin (β = .29 p < .01) ve kaynak yarar akışı (β = .21 p < .01) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmektedir.

H2 hipotezi incelendiğinde, çevresel belirsizliğin pazar bilgisi edinme (β = -.17 p< .01), dönüştürme (β = -.20 p< .01), uygulama (β = -.15 p< .05) ve koruma (β = -.22

p < .01) değişkenleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Ancak bu ilişkinin yönü negatiftir. Buna göre H2 hipotezi desteklenmemektedir.

Çevresel belirsizliğin çalışanların pazar bilgisi özümseme kapasitesi ile ilişkisi incelendiğinde, tanımlama kapasitesi (β = -.15 p < .01) ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu, ancak asimile etme (β = -.03 p > .1), dönüştürme (β = .001 p > .1) ve faydalanma kapasitesi (β = -.01 p > .1) ile arasında istatistiki bir ilişki tespit edilemediği görülmektedir. Bu nedenle H3 hipotezi desteklenmemektedir.

Çevresel belirsizlik ile dinamik yetenekler ilişkisi incelendiğinde çevresel belirsizliğin yakalama yeteneği (β = -.11 p < .1) ile negatif ilişkili olduğu ortaya konmaktadır. Fakat sezme (β = -.08 p > .1) ve yeniden düzenleme yeteneği (β = -.06 p > .1) ile arasında istatistiki bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla H4 hipotezi desteklenmemektedir.

Sonra, dinamik pazarlama yeteneklerinin bir diğer öncülü olarak dinamik örgütsel kuralların dinamik pazarlama yetenekleri değişkenleri ile ilişkisi incelenmiştir. İlk olarak dinamik örgütsel kurallar ile pazar bilgisi yönetim süreci değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, niteliksel tatminin pazar bilgisi edinme (β = .68 p < .01), dönüştürme (β = .76 p < .01), uygulama (β = .66 p < .01) ve koruma (β = .59 p < .01) değişkenleri ile ve ayrıca kaynak yarar akışının da pazar bilgisi edinme (β = .33 p < .01), dönüştürme (β = .46 p < .01), uygulama (β = .34 p < .01) ve koruma (β = .41 p < .01) değişkenleri ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Buna göre H5 hipotezi desteklenmektedir.

Dinamik örgütsel kuralların bir diğer dinamik pazarlama yeteneği değişkenlerinden çalışanların pazar bilgisi özümseme kapasitesi ile ilişkisi incelendiğinde, niteliksel tatminin tanımlama (β = .64 p < .01), asimile etme (β = .58 p < .01), dönüştürme (β = .60 p < .01) ve faydalanma kapasitesi (β = .62 p < .01) ile ve aynı zamanda da kaynak yarar akışının tanımlama (β = .30 p < .01), asimile etme (β = .30 p < .01), dönüştürme (β = .21 p < .01) ve faydalanma kapasitesi (β = .30 p < .01) ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda H6 hipotezi de desteklenmektedir.

H7 hipotezinde önerilen dinamik örgütsel kurallar ve dinamik yetenekler ilişkisi incelendiğinde, niteliksel tatminin sezme (β = .62 p < .01), yakalama (β = .75 p < .01) ve yeniden düzenleme (β = .69 p < .01) ile, kaynak yarar akışı değişkeninin de aynı şekilde sezme (β = .33 p < .01), yakalama (β = .29 p < .01) ve yeniden düzenleme (β

= .52 p < .01) değişkenleri ile pozitif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H7 hipotezi de desteklenmektedir.

H8, H9 ve H10 hipotezlerinde ise dinamik pazarlama yeteneklerinin pozitif çıktısı olarak ürün yenilikçiliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Pazar bilgisi yönetim süreci değişkenlerinin ürün yenilikçiliği ile ilişkisi incelendiğinde, pazar bilgisi edinme (β = .16 p < .01) ve korumanın (β = .16 p < .01) ürün yenilikçiliği ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu ancak dönüştürme (β = -.14 p > .1) ve uygulama (β = .01 p > .1) ile ürün yenilikçiliği arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, H8 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Çalışanların pazar bilgisini özümseme kapasitesinin ürün yenilikçiliği ile ilişkisinin ön görüldüğü H9 hipotezi incelendiğinde, yalnızca tanımlama kapasitesinin ürün yenilikçiliği (β = .15 p < .1) ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Asimile etme (β = -.02 p > .1), dönüştürme (β = -.07 p > .1) ve faydalanma (β = -.14 p > .1) kapasitesi ile ürün yenilikçiliği arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle H9 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H10 hipotezinde ise dinamik yetenekler ve ürün yenilikçiliği ilişkisi incelenmektedir. Buna göre; sezme yeteneği ile ürün yenilikçiliği (β = .07 p > .1) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamazken, yakalama (β = .17 p < .1) ve yeniden düzenleme (β = .30 p < .01) yetenekleri ile ürün yenilikçiliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle H10 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Ayrıca analiz sonucunda ürün yenilikçiliğinin firma performansı (β = .65 p < .01) ile doğrudan ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H11 hipotezi desteklenmektedir.

Kontrol değişkenleri açısından sonuçlar değerlendirildiğinde ise, firmanın yaşı ile ürün yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak (β = .17, p < .05), firma büyüklüğü ile ürün yenilikçiliği arasında istatistiki olarak anlamlı bir etki olmadığı ortaya çıkmaktadır (β = .02 p > .1).

4.5.2.Ara Değişken Etkisi

Ürün yenilikçiliğinin dinamik pazarlama yetenekleri değişkenleri ile firmanın finansal performansı arasındaki ara değişken etkisi Baron and Kenny (1986)'nin önerdiği prosedür takip edilerek test edilmiştir. Buna göre bağımsız bir değişken (X) ile bağımlı bir değişken (Y) arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişken (M) dahil olduğunda

a) X, Y ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse;

b) X, M ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse;

c) X kontrol altında tutulurken M, Y ile hala anlamlı bir şekilde ilişkiliyse ve

d) M kontrol altında tutulurken X-Y arasındaki ilişkisi ortadan kalkıyorsa;

bu değişken (M), bağımsız bir değişken (X) ile bağımlı bir değişken (Y) arasındaki ilişkide aracılık ediyor demektir. "b" ve "c" adımları aracılık etkisinin tespitinde temel adımlar olarak gösterilirken, "d" adımı ise aracılık etkisinin derecesini bir başka ifade ile sadece tam aracı etkisini göstermek için gereklidir. Ayrıca, ara değişkenin (M) olmadığı durumlar ile karşılaştırıldığında M'nin varlığı bağımsız değişkenin çıktı üzerindeki etkisini azaltmalıdır. Dahası, ara değişken, YEM modelini esas alan modele dahil edildiğinde R^2'de anlamlı bir artışa neden olmalıdır. Bu şekilde, Tablo 4.17'de gösterilen üç farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre:

a) Dinamik pazarlama yeteneklerini oluşturan pazar bilgisi yönetim süreci, çalışanların özümseme kapasitesi ve dinamik yeteneklerin tüm değişkenleri (X) ile firmanın finansal performansını (Y) içeren Model A incelendiğinde; pazar bilgisi yönetim süreci değişkenlerinden yalnızca koruma ($\beta = .27$, $p < .01$) değişkeninin, çalışanların özümseme kapasitesi değişkenlerinden ise sadece faydalanma kapasitesinin ($\beta = -.21$, $p < .1$) finansal performans ile ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer yandan tüm dinamik yetenekler değişkenlerinin (sezme ($\beta = -.23$, $p < .05$), yakalama ($\beta = .24$, $p < .05$), ve yeniden düzenleme yeteneği ($\beta = .20$, $p < .1$)) finansal performans ile anlamlı ilişkisi ($R^2_{firmperf} = .26$) tespit edilmektedir.

b) Dinamik pazarlama yeteneklerini oluşturan pazar bilgisi yönetim süreci, pazar bilgisi özümseme kapasitesi ve dinamik yeteneklerin tüm değişkenleri (X) ile ürün yenilikçiliğini (M) içeren Model B'de, pazar yönetim süreci değişkenlerinden edinme ($\beta = .27$, $p < .1$) ve korumanın ($\beta = .20$, $p < .1$), çalışanların özümseme kapasitesi değişkenlerinden tanımlama kapasitesinin

(β = .20, p < .1) ve dinamik yeteneklerden ise yeniden düzenleme yeteneğinin (β = .31, p < .01) ürün yenilikçiliği ile pozitif ilişkili ($R^2_{yenilik}$= .41) olduğu görülmektedir.

c) Model C'de ise görüldüğü üzere, dinamik pazarlama yeteneklerini oluşturan tüm değişkenler kontrol altına alındıktan sonra ürün yenilikçiliğinin firmanın finansal performansı (β = .69, p < .01) ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca, pazar bilgisi yönetim süreci değişkenlerinden korumanın, pazar bilgisi özümseme kapasitesi değişkenlerinden faydalanma kapasitesinin, dinamik yeteneklerden yakalama ve yeniden düzenleme yeteneğinin etkilerini yok etmektedir ve ürün yenilikçiliğinin modele dahil edilmesi finansal performansın R^2'sini arttırmaktadır ($R^2_{firmperf}$ = .56).

Tablo 4.17: Ara Değişken Etkisi

İlişki	**Model A**	**Model B**	**Model C**
Pazar b. edinme → Finansal performansı	.016		-.198
Pazar b. dönüştürme → Finansal performans	.192		.397**
Pazar b. uygulama → Finansal performans	-.134		-.167
Pazar b. koruma → Finansal performans	.275***		.114
Tanımlama kapasitesi → Finansal performans	.106		-.057
Asimile etme kapasitesi → Finansal performans	-.152		-.097
Dönüştürme kapasitesi → Finansal performans	.089		.155
Faydalanma kapasitesi → Finansal performans	-.211*		-.133
Sezme yeteneği → Finansal performans	-.235**		-.317***
Yakalama yeteneği → Finansal performans	.243**		.126
Yeniden düzenleme yeteneği → Finansal performans	.202*		-.001
Pazar b. edinme → Ürün Yenilikçiliği		.273*	.297**
Pazar b. dönüştürme → Ürün Yenilikçiliği		-.261	-.297
Pazar b. uygulama → Ürün Yenilikçiliği		.052	.078
Pazar b. koruma → Ürün Yenilikçiliği		.202*	.191*
Tanımlama kapasitesi → Ürün Yenilikçiliği		.208*	.212*
Asimile etme kapasitesi → Ürün Yenilikçiliği		-.036	-.014
Dönüştürme kapasitesi → Ürün Yenilikçiliği		-.081	-.098
Faydalanma kapasitesi → Ürün Yenilikçiliği		-.112	-.108
Sezme yeteneği → Ürün Yenilikçiliği		.113	.112
Yakalama yeteneği → Ürün Yenilikçiliği		.141	.128
Yeniden düzenleme yeteneği → Ürün Yenilikçiliği		.310***	.307***
Ürün/hizmet yeniliği → Finansal performans			.69***
Firma büyüklüğü → Ürün Yenilikçiliği		.038	.027
Firma yaşı → Ürün Yenilikçiliği		.122	.183**
	$\chi2_{(1144)}$ = 2156,211 CFI = .88, IFI = .88, PNFI= .72 $\chi2$/df = 1.88, RMSEA=.06	Full model	$\chi2_{(1472)}$ = 2608,450 CFI = .88, IFI = .88, PNFI= .70 $\chi2$/df = 1.77, RMSEA=.057

*p <.1, **p < .05, ***p < .01

Yukarıda yer verilen sonuçlara göre ürün yenilikçiliği, dinamik pazarlama yetenekleri değişkenleri ile firmanın finansal performansı arasındaki ilişkide kısmi ara değişken etkisine yol açmaktadır, bu sebeple H12 kısmen desteklenmektedir.

4.5.3.Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Değerlendirilmesi

Çevresel belirsizlik ile dinamik pazarlama yetenekleri değişkenleri arasındaki ilişkinin incelendiği H1, H2 ve H3 hipotez sonuçlarında çevresel belirsizliğin pazar bilgisi yönetim süreci, pazar bilgisi özümseme kapasitesi ve dinamik yetenekler ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ancak ilişkinin yönünün negatif yönde olduğu tespit edilmişti (Tablo 4.16). Bu ilişkinin doğrudan ve dolaylı etkileri arasında bir farklılaşma olup olmayacağı merak edilmiştir. Nitekim yapısal eşitlik modelinin en önemli avantajlarından biri her bir değişken üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin incelenebilmesidir. Bu avantaj sayesinde, araştırmada çevresel belirsizliğin dinamik pazarlama yeteneği bileşenleri üzerindeki doğrudan ve dinamik örgütsel kurallar aracılığıyla bulunduğu dolaylı etkisi incelenebilmektedir. Sonuçlar Tablo 4.18'de gösterilmektedir.

Tablo 4.18: Değişkenlerin Birbirleri Üzerinde Doğrudan-Dolaylı-Toplam Etkileri

	Toplam Etki	**Doğrudan Etki**	**Dolaylı Etki**
	Çevresel Belirsizlik	**Çevresel Belirsizlik**	**Çevresel Belirsizlik**
Dinamik Kurallar			
NT	.29***	.29***	-
KYA	.21***	.21***	-
Pazar Bilgisi Yönetim Süreci			
PBE	.09	-.17***	.27***
PBD	.11	-.20***	.32***
PBU	.10	-.15**	.26***
PBK	.04	-.22***	.26***
Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi			
TK	.09	-.15***	.25***
AK	.20***	-.03	.23***
DK	.22***	.001	.22***
FK	.23***	-.01	.24***
Dinamik Yetenekler			
SY	.16**	-.08	.25***
YY	.17**	-.11*	.28***
YDY	.24***	-.06	.31***

*p <.1, **p < .05, ***p < .01

Sonuçlar; çevresel belirsizliğin pazar bilgisi yönetim süreci bileşenleri üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca çevresel belirsizliğin pazar bilgisi özümseme kapasitesi bileşenlerinin tamamı üzerinde dolaylı etkisi tespit edilirken, doğrudan etki yalnızca tanımlama kapasitesi üzerinde görülmüştür. Çevresel belirsizlik ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise yine bütün değişkenler üzerinde dolaylı etki söz konusuyken, doğrudan etki sadece yakalama yeteneği üzerinedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus çevresel belirsizliğin dinamik pazarlama yeteneği bileşenlerinin tamamı üzerinde sahip olduğu dolaylı etkinin pozitif, doğrudan etkilerinin ise negatif yönde gerçekleştiğidir. Buna göre dinamik örgütsel kurallar bir geçiş mekanizması olarak düşünülebilmektedir.

5.TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR

Çalışmanın son bölümünü oluşturan tartışma, sonuç ve yorumlar bölümünde bir önceki bölümde kantitatif olarak elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Çalışmanın genel olarak literatürde dolduracağı boşluk üzerine vurgu yapılıp 1) çalışmanın akademik ve pratik katkısı, 2) teori ve uygulamaya yönelik çıkarımlar ve 3) gelecek araştırmalar için öneriler sunulacaktır. Ayrıca çalışmanın kısıtları üzerinde durularak bölüm sonlandırılacaktır.

5.1.Tartışma ve Yorumlar

Bu çalışma, bir firmada dinamik pazarlama yeteneklerinin nasıl çalıştığına ilişkin daha doğru bir anlayış geliştirmek üzere ampirik kanıtlar ileri sürmektedir. Bir firmanın dinamik yetenekler geliştirmesinde fonksiyonel birimlerin katkısı oldukça ilgi çekmesine ve pek çok çalışma sonuçlarıyla desteklenmesine rağmen (Easterby-Smith et. al., 2009), dinamik pazarlama yetenekleri üzerine mevcut araştırmaların bu ilişkiyi çok zayıf bir şekilde açıkladığı ve dinamik yeteneklerin temel bileşenlerini (sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneği; Teece, 2007) göz önünde bulundurmadığı gözlemlenmektedir (örn. Wang et. al., 2013; Sukdej, 2015). Bu durum literatürde dinamik pazarlama yeteneği olarak tanımlanan belirli bir pazarlama kaynağı, süreci ve yeteneğinin (müşteri ilişkileri yönetimi, ürün geliştirme yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi; Fang and Zou, 2009) niçin dinamik olarak düşünülmesi gerektiğine ve onların örgütsel kaynak ve yetenekleri nasıl yenilediğine ilişkin ortak bir çerçeve geliştirilememesine neden olmaktadır. Bu noktada Barrales-Molina et. al. (2014) dinamik pazarlama yetenekleri çalışılırken bu süreçlerin kullanılmasının bulguların dinamik yetenekler görüşüyle doğrudan ilişkilendirilebilmesi için araştırmacılara izin verdiğini ileri sürmüş ve sonra dinamik pazarlama yeteneklerinin temelini oluşturan genel (dinamik yetenek bileşenleri) ve spesifik (özümseme kapasitesi ve bilgi yönetimi) bileşenleri teorik olarak not etmiştir. Bu anlamda tez çalışmasının ana katkısı belli bir pazarlama yeteneğini dinamik olarak ele almak yerine, temeli oluşturan bileşenleri bütüncül bir yaklaşımla ele alarak pazarlama kaynak ve yeteneklerinin edinilen pazar bilgisini nasıl yönetebildiği ve bu bilginin örgütsel kaynak ve yeteneklerin yenilenmesini nasıl desteklediğini gösteren ampirik

bulgular sunmaktır. Böylece dinamik yetenekler literatürünün pazarlama kapsamında genişletilmesine katkıda bulunulmaktadır.

Aynı zamanda tez çalışması dinamik örgütsel kurallar ve çevresel belirsizliğin firma içinde dinamik pazarlama yeteneği bileşenlerinin geliştirilmesindeki etkisini ve bu bileşenlerin ürün yenilikçiliği ve firma performansı ile ilişkisini gösteren bir model ortaya koymaktadır. Bu sayede dinamik pazarlama yeteneklerinin firma içinde nasıl geliştirildiği, nasıl etkinleştirildiği ve firmalara sağladığı rekabet avantajı kavramsal ve ampirik tabanlı bir biçimde açıklanarak araştırmacı ve yöneticiler için bir çerçeve sunulmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle çevresel belirsizliğin dinamik örgütsel kurallar ve dinamik pazarlama yetenekleri geliştirilmesindeki uyarıcı rolü ampirik olarak gösterilmektedir. İlk olarak çevresel belirsizliğin dinamik örgütsel kurallar ile pozitif ilişkili olduğu kanıtlanmıştır. Buna göre tüketici ihtiyaçlarını belirlemenin, rakip stratejilerini anlamanın, ürün trendlerini önceden tahmin etmenin ve teknolojiyi edinmenin hiç kolay olmadığı çevre şartlarını karakterize eden belirsizliğin firmaların düzenli ve tahmin edilebilir davranışların kaynağı olarak dinamik örgütsel kurallar geliştirmesinde kışkırtıcı rolü belirlenmektedir. Becker (2004)'in örgütsel rutinlerin özellikleri ve etkilerini ortaya koyduğu teorik çalışmasında belirttiği gibi, örgütsel kurallar kollektif doğası sayesinde bütün çalışanların faaliyetlerini belirli doğrultulara yöneltmesi, neyin yapılıp neyin yapılmayacağına dair bir fikir birliği alanı oluşturması, karar verme mekanizmalarının belirli stratejik tatmin prensipleri temelinde işlemesi gibi fonksiyonlarıyla koordinasyon ve kontrolü sağlayarak belirsizlik durumları ile başa çıkılmasına yardımcı olmaktadır.

Dinamik yetenekler ve pazarlama literatürü genel olarak çevresel belirsizliği ılımlaştırıcı değişken olarak ele alırken (örn. Chen et. al., 2005; Lichtenthaler, 2009), bu çalışmada pazarlama fonksiyonunun pazardaki gelişmelerle ilgili bilgilerin firmaya aktarılmasındaki stratejik rolü dolayısıyla çevresel belirsizliğin dinamik pazarlama bileşenleri geliştirilmesinde belirleyici bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Ancak ilginçtir ki, çalışmanın bulguları çevresel belirsizlik ile dinamik pazarlama yeteneklerinin bileşenleri arasında istatistiksel olarak pozitif anlamlı bir ilişki ortaya koyamamıştır. Aslında bu durum literatürde çevresel değişkenlere ait geliştirilen birbirine zıt görüşlerin varlığı ile açıklanabilmektedir. Bazı araştırmacılar belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren firmaların daha fazla risk alarak kendilerini yenilikçi faaliyetlere yönlendirecek girişimlerde bulunduğunu ileri sürerken (Bantel, 1998),

diğer araştırmacılar firmaların verimlilik kaygısı ile korumacı bir yaklaşım içine girdiklerini ve kaynaklarını riskli ve maliyetli işler için harcamayacaklarını dile getirmektedir (Goll and Rasheed, 1997). Ortaya çıkan bu duruma daha fazla açıklık getirmek amacıyla çalışmada çevresel belirsizliğin dinamik pazarlama yetenekleri üzerindeki doğrudan ve dinamik örgütsel kurallar aracılığıyla yaptığı dolaylı etkisi incelenmektedir. Elde edilen sonuçlara göre çevresel belirsizliğin tüm değişkenler üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu saptanmaktadır. Bu da hızla değişen teknoloji ve pazar bilgisinin firmanın dinamik örgütsel kurallar çerçevesinde tasarlanması konusunda yöneticileri teşvik ettiğini ve bu çabaların da pazar bilgisi yönetim süreci, pazar bilgisi özümseme kapasitesi, sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneği geliştirilmesine katkı sağladığını göstermektedir. Burada dinamik örgütsel kurallar, firmalara çevresel belirsizlikle baş edici özellikler kazandıran bir geçiş mekanizması gibi görünür. Bir bakıma çevresel belirsizlik firma içinde dinamik örgütsel kuralları geliştirmekte ancak doğrudan dinamik pazarlama yetenekleri geliştirilmesi için teşvik edememektedir. Bunun yerine dinamik pazarlama yetenekleri dinamik örgütsel kurallara tepki vermektedir.

Üçüncü olarak bu çalışma, dinamik örgütsel kuralların dinamik pazarlama yeteneği bileşenleri ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu uygunluk mantığına veya yapılandırılmış perspektiflere dayanan geleneksel görüşün (Brown et. al., 2003) savunduğu kural anlayışını daha dinamik ve adaptif bir yaklaşıma (Christiansen and Varnes, 2015) doğru genişletmektedir. Kurallar önceden tahmin edilebilir bir yapısal çıktı değil, değişen çevre şartlarına uyum sağlamak ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak üzere örgütsel eylemlere değişebilir ve adapte edilebilir bir temel sağlayan tasarım ilkeleri olarak vurgulanmaktadır. Ayrıca bu bulgu Parrish (2010)'in rekabetçi bir pazar çevresinde üretken kuralların firmaların sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini gösterdiği vaka çalışması için ampirik destek sağlamaktadır. Bu bağlamda; firmada bir kaynaktan çoklu fayda (yarar akışı) üretilmesi ve yalnızca bir fonksiyonun değil fonksiyonlar arası niteliksel tatminin sağlandığı düşünce yapısının varlığı çapraz fonksiyonlar arası bir pazarlama yeteneği olarak dinamik pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Daha spesifik olarak belirtilirse, kaynak yarar akışı ve niteliksel tatmine öncelik veren bir mantık çerçevesinde işleyen örgütsel kurallar 1) pazar bilgisinin edinilmesine, firmanın mevcut bilgisi ile bütünleştirilerek değer yaratan süreçlere (yeni ürün ve hizmet tasarımı, iş planları…) dönüştürülmesine, bilginin hedefler

doğrultusunda ve zamanında uygulamaya konabilmesine ve ilgisiz kişilerden bilgiyi koruyarak sadece değer katacak kişilerin kullanımının sağlanmasına; 2) edinilen pazar bilgisinde çalışanların kendi iş rollerine ilişkin bilgiyi tanımlamasına, asimile etmesine, dönüştürmesine ve ondan faydalanmasına; 3) çevresel fırsatların farkına varılmasına, örgütsel süreçleri uyumlaştırarak fırsatların yakalanmasına ve değer yaratmayan süreçlerin değiştirilmesine ya da yeniden düzenlenmesine katkıda bulunmaktadır. Yani bir firma basit ama dinamik ve üretken kurallar ile pazar bilgisinin öneminin farkına vardığında dinamik pazarlama yetenekleri geliştirebilmektedir.

Dördüncü olarak tez çalışmasında dinamik pazarlama yetenekleri bileşenleri, ürün yenilikçiliği ve firma performansı ilişkisi ampirik olarak ortaya konmaktadır. Dinamik pazarlama yetenekleri literatürü incelendiğinde söz konusu yeteneklerin firma seviyesinde pozitif çıktılar ürettiği teorik olarak ileri sürülmesine rağmen (Cavusgil et. al., 2007), çoğu çalışmanın sadece pazarlamayla ilişkili değişkenler (örn. müşteri değeri) üzerindeki etkisine odaklandığı görülmektedir (Guenzi and Troilo, 2006). Performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı gibi stratejik değişkenler üzerindeki etkisini araştıran çalışmalara çok fazla rastlanamamaktadır. Her ne kadar Schilke (2014)'nin çalışması dinamik yetenekler ve stratejik yönetim değişkenleri arasında ilişki kuran dikkat çekici bir ampirik çalışma olsa da pazarlama kontekstindeki dinamik yeteneklerin firmanın rekabet avantajı kazanmasındaki rolünün ampirik olarak araştırılmaması hem akademik hem de yönetsel açıdan üzücü bir durumdur. Çünkü dinamik pazarlama yeteneklerini olağan bir pazarlama yeteneğinden ayıran en önemli fark onların pazar bilgisini bir firmanın bütün olarak çalışmayan süreçlerinin düzeltilmesinde veya değiştirilmesinde kullanarak adaptasyon sürecine katkıda bulunmasıdır. Bu açıdan tez çalışması ürün yenilikçiliği ve firma performansı üzerindeki etkilerini araştırarak dinamik pazarlama yetenekleri ile stratejik değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanması için ampirik bir temel sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki; firma müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ürün ve hizmetler gibi pazar aktörlerinden bilgi edinecek süreç ve uygulamalara sahip olduğunda daha iyi ve daha başarılı yeni ürünler geliştirirler. Özellikle bu bilgileri firma içinde ve dışında ilgisiz kişilerce kullanımının engellenmesiyle ticari sırların firmaya özgün olarak kalması firmanın başarılı ürün yeniliklerini ilk gerçekleştiren ve pazara ilk sunan öncü firma olmasını sağlar. Ayrıca çalışanlar iş rolleri için önemli

olan pazar bilgisinin farkına vardığında ve bu bilgiyi edindiğinde birbiri ile bilgilerini paylaşarak koordine olabilmekte, değişen pazar taleplerini analiz edebilmekte ve yorumlayabilmekte, müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmekte ve rakiplerin stratejilerini görebilmektedir. Bu da çalışanları pazar şartlarına ve dinamiklerine uygun yenilikçi faaliyetlere yönlendirmektedir. Ayrıca yönetim, pazar istihbaratında firma için uygun fırsatları belirlediğinde ve onları örgüt yararına kullanmak üzere faaliyetler arasında uyum ve tutarlılığı sağladığında, insanlar veya fonksiyonlar arasında dinamik bir ilişki geliştirmiş olur ve böylece bilgilerin bütünleşmesini sağlar. Yani çalışanlar pazar ve teknolojik fırsatlara tepki gösterebilmek ve rekabetçi ürünler pazara sunabilmek için paylaşılan yeni ürün fikirlerini karşılıklı etkileşimler yoluyla tartışır, gerçekleştirir ve geliştirir.

Buna ilaveten, tez çalışmasında bir firmanın ürün yenilikçiliğinin finansal performansın açıklayıcı gücü olduğu doğrulanmaktadır. Bu dinamik pazarlama yeteneklerinin firma performansına katkısıyla ilgili ipuçları verir. Firma dinamik pazarlama yetenekleri ile ürünlerinde müşteri için değeri ve anlamı olan yenilikler gerçekleştirdiğinde onların dikkatini kendilerine çekebilmekte, bu da firmalara üstün bir finansal kazanç getirebilmektedir.

5.2.Yönetsel Çıkarımlar

Genel olarak dinamik yetenekler yönetsel uygulamalarla ilişkilendirilmesi zor olan karmaşık ve soyut kavramlardır. Çoğu yönetici kavramları duymuş ancak çok azı derinlemesine bir anlayış geliştirebilmiştir. Burada, dinamik pazarlama yetenekleri firmanın hem üst yönetimi hem de fonksiyonel yönetimiyle doğrudan ilişkili olduğu için çalışmanın ampirik bulguları uygulayıcılar için bahsedilen zorluğun üstesinden gelecek önemli çıkarımlar sunmaktadır.

İlk olarak çalışma pazar bilgisinin önemini vurgulamaktadır. Yönetim pazar bilgisini yalnızca pazarlama fonksiyonunun işlevselliğini iyileştiren bir araç olarak görmemeli, firma seviyesinde geliştirilecek rekabetçi zekanın bir parçası olduğunun farkına varmalıdır. Bu bağlamda yönetim pazar çevresi ile yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmeli, mevcut ve olası rakiplerin faaliyetlerini izlemeli ve farklı bilgi kaynaklarına ulaşmak üzere çeşitli bilgi ağları oluşturmalıdır.

İkinci olarak önerilen model, değişim hızı ve karmaşıklık derecesi yüksek pazarlarda başarıya ulaşmak için dinamik pazarlama yeteneklerinin öneminin

anlaşılması üzerine uygulayıcılara rehberlik etmektedir. Bu çerçevede üst yönetim ve özellikle pazarlama yöneticileri geliştirilen dinamik pazarlama yeteneklerinin rekabetçi sektörlerde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için güçlü bir temel oluşturduğunu not etmelidir. Ayrıca yöneticiler kendi firmalarının dinamik pazarlama yetenekleri kapsamındaki potansiyelini önerilen model çerçevesinde değerlendirmelidirler.

Yönetim dinamik pazarlama yeteneklerine sahip olmak için öncelikle çalışanların pazar bilgisini özümseme kapasitelerini genişletecek süreçlere yatırım yapmalıdır. Çünkü pazar bilgisinin özümsenmesi firmanın fırsatları sezmesi ve yakalaması için bir çerçeve oluşturacaktır (Menguc and Barker, 2005). Ayrıca özümsenen pazar bilgisinin organizasyonun tamamına entegre edildiği bilgi yönetimi mekanizmaları tasarlanmalıdır. Bu kapsamda özellikle bilgi yönetimi ve spesifik pazarlama kaynakları (müşteri ilişkileri…) arasında kuvvetli ilişkiler geliştirilmelidir.

Aynı zamanda yöneticiler çalışanlarının firma içindeki davranışlarına rehberlik edecek dinamik örgütsel kuralları işlevselleştirmelidir. Örgütsel davranış ve yeteneklerin üretken tasarım ilkeleri temelinde geliştirilmesiyle dinamik özelliğe kavuşacakları gözden kaçırılmamalıdır. Bu çerçevede yöneticiler firmada dinamik pazarlama yetenekleri geliştirmek, ürün yenilikleri gerçekleştirmek ve finansal performansı arttırmak için firmada "işler nasıl yapılmalıdır?" ve "tutumlar nasıl değiştirilebilir?" sorularına doğru yanıtlar üreten zihniyeti ve düşünce yapılarını empoze etmelidir.

5.3.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma bazı metodolojik kısıtlara sahiptir. Özellikle, çalışmamız ortak yöntem sapmasına çok meyillidir. Çünkü yapılan anket çalışmasında bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait sorular aynı ankette dağıtılmış ve katılımcılar sorulara aynı zamanda cevap vermiştir. Bu problem, Harman'ın tek faktör testi ve OYV faktörlü ve faktörsüz iki modelin birbiri ile karşılaştırılması yöntemleri ile kontrol edilmiştir (Podsakoff and Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). İki testin sonuçları göstermektedir ki ortak yöntem varyansı bu çalışma için bir problem teşkil etmemektedir.

Kesitsel tasarım kullanılarak hazırlanmış olan anket bu çalışmaya ait başka bir kısıtı göstermektedir. "Anket çalışması (surveying) doğal çevredeki araştırmalar için

büyük ve gelişmekte olan bir alan olmasına rağmen" (Graziano and Raulin, 1997), kullandığımız yöntem (sadece anket yöntemi) örgütlerde doğası gereği dinamik bir olgu olan pazar bilgisinin akışı ve dolayısıyla dinamik pazarlama yeteneklerinin gelişimi açısından objektif sonuçlar sağlamayabilir. Ancak şunu da belirtmemiz gerekir ki kesitsel bir çalışma alanı olarak bu çalışma birçok gelecek araştırmaya test ettiği ilişkilere dair deliller sağlayacaktır. Nitekim Podsakoff and Organ (1986)'ın belirttiği gibi mevcut örgütsel düzen içerisinde ilişkiler hakkında faydalı bilgiler sundukları için bu tür çalışmaların önemi göz ardı edilememektedir. Ancak yine de gelecekte yapılacak boylamsal bir araştırma ile çalışmanın bu kısıtına çözüm bulunabilir. Yapılacak olan boylamsal çalışma, pazar bilgisinin örgütsel adaptasyon sürecine nasıl katkıda bulunacağı hakkında bilgi verici olacaktır.

Çalışmanın diğer bir kısıtı da verilerin özelliklerine bağlı olarak çalışmanın genellenebilirliğidir. Çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren firmalarda, yani ulusal bağlamda gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların çalışmanın sonuçlarını farklı kültürlere genelleştirirken bu hususu dikkate almaları gerekmektedir.

Bahsedilen kısıtlara rağmen, bu araştırmanın birçok yeni araştırma için teşvik edici rol oynayacağını düşünmekteyiz. Örneğin bu çalışma dinamik pazarlama yeteneklerinin nasıl çalıştığına dair ampirik bulgular sunmaktadır. Gelecek araştırmalar Apple, Tesla Motors, Microsoft gibi değerli ve gerçek örnekler üzerinde gerçekleştirecekleri vaka çalışmaları ile bulguları genişletebilir ve dinamik pazarlama yeteneklerinin kara kutusu daha fazla açıklığa kavuşturulabilir.

Ayrıca, dinamik pazarlama yetenekleri bileşenlerinin öncülleri daha detaylı bir şekilde incelenebilir. Örneğin, bu çalışmada dinamik örgütsel kurallar iki boyut ile ölçülmüştür. Gelecek araştırmalar Parrish (2010)'in çalışmasında önerdiği beş ilkeyi içeren farklı boyutlar ile kavramı inceleyebilir. Daha sonra araştırmacılar bu ilkelerin farklı çevrelerde (örn. Pazar ve teknolojik çalkantı, dinamizm) ve örgütsel düzenlerde (örn. Liderlik ve yönetim tarzları, örgütsel kültür) dinamik pazarlama yetenekleri geliştirilmesine etkilerini araştırabilir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi, içsel ve dışsal networkler gibi belirli pazarlama işlevlerinin dinamik pazarlama yetenekleri geliştirilmesindeki rolü araştırılabilir.

Bunun yanında, dinamik pazarlama yeteneklerinin proaktif pazar oryantasyonu, çeşitli performans ölçütleri (pazar, yenilik…) ve esneklik gibi farklı stratejik değişkenler üzerindeki etkileri incelenerek rekabet avantajı kazanılmasındaki rolü genişletilebilir.

Son olarak bu çalışmada örneklemimiz çeşitli sektörleri ve sanayileri içerdiği için, gelecekteki çalışmalarda bu model ve ilgili değişkenleri yazılım, yüksek teknolojili imalat, kimya vs. gibi belli sektörler için incelenebilir. Hatta sektörel karşılaştırmalarla potansiyel farklılıklar ortaya çıkarılabilir.

KAYNAKLAR

Aas T. H., Pedersen P. E., (2011), "The impact of service innovation on firm-level financial performance", The Service Industries Journal, 31 (13), 2071-2090.

Abernathy W. J., Utterback J. M., (1978), "Patterns of industrial innovation", Technology Review, 80 (7), 40-47.

Adner R., Helfat C., (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", Strategic Management Journal, 24 (10), 1011-1025.

Akgün A. E., Keskin H., Byrne J. C., (2014), "Complex adaptive systems theory and firm product innovativeness", Journal of Engineering and Technology Management, 31 (1), 21-42.

Akgün A. E., Keskin H., Byrne J., (2009), "Organizational emotional capability, product and process ınnovation, and firm performance: An empirical analysis", Journal of Engineering and Technology Management. 26 (3), 103-130.

Akgün A. E., Keskin H., Byrne J. C., Aren S., (2007), "Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance", Technovation, 27 (9), 501-513.

Akgün A. E., Keskin H., Günsel A., (2009), "Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler", İstanbul, Efil Yayınevi.

Amit R., Schoemaker P. H., (1993), "Strategic assets and organizational rent", Strategic Management Journal, 14 (1), 33-46.

Anderson J. C., Gerbing D. W., (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", Psychological Bulletin, 103 (3), 411-423.

Anderson P., Tushman M., (1990), "Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change", Administrative Science Quarterly, 35 (4), 604-633.

Ashforth B. E., Fried Y., (1988), "The mindlessness of organizational behaviors", Human Relations, 41 (4), 305-329.

Ashmos, D., Duchon D., McDaniel R., (1998), "Participation in strategic decision making: the role of organisational predisposition and issue interpretation", Decision Sciences, 29 (1), 25-51.

Atkinson G., (2000), "Measuring corporate sustainability", Journal of Environmental Planning and Management, 43 (2), 235-252.

Atuahene-Gima K., (1995), "An exploratory analysis of the ımpact of market orientation on new product performance", Journal of Product Innovation Management, 12 (4), 275-293.

Atuahene-Gima K., (1996), “Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia”, Journal of Product Innovation Management, 13 (1), 35-52.

Atuahene-Gima K., Li H., (2004), “Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures”, Academy of Management Journal, 47 (4), 583-597.

Augier M., Teece D. T., (2009), “Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance”, Organization Science, 20 (2), 410- 421.

Augier M., Teece D. J., (2006), “Understanding complex organization: The role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities”, Industrial and Corporate Change, 15 (2), 395-416.

Avery J. F., (1996), “The influence of positive and negative normative feedback on the development and persistence of group routines”, PhD Thesis, Purdue University.

Bagozzi R., Yi Y., Phillips L. W., (1991), “Assessing construct validity in organizational research”, Administrative Science Quarterly, 36 (3), 421-458.

Bantel K. A., (1998), “Technology-based,“adolescent” firm configurations: Strategy identification, context, and performance”, Journal of Business Venturing, 13 (3), 205-230.

Barnard C. I., (1938), “The Functions of the Executive”, Harvard University Press: Cambridge.

Barney J., (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of management, 17 (1), 99-120.

Barney J. B., (2014), “How marketing scholars might help address issues in resource-based theory”, Journal of the Academy of Marketing Science, 42 (1), 24-26.

Baron R., Kenny D., (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research”, Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6), 1173-1182.

Barrales-Molina V., Martínez-López F. J., Gázquez-Abad J. C., (2014), “Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework”, International Journal of Management Reviews, 16 (4), 397-416.

Baumol W. J., (2002), “The Free-Market Innovation Machine. Analyzing the Growth Miracle of Capitalism”, Princeton University Press: Princeton, NJ.

Becker M. C., (2004), “Organizational routines: A review of the literatüre”, Industrial and Corporate Change, 13 (4), 643-678.

Becker M. C., (2005), “A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns”, Industrial and Corporate Change, 14 (5), 817-846.

Becker M. C., Knudsen T., (2005), “The role of routines in reducing pervasive uncertainty”, Journal of Business Research, 58 (6), 746-757.

Becker M. C., Zirpoli F., (2003), “Organizing new product development: Knowledge hollowing-out and knowledge integration-the FIAT auto case”, International Journal of Operations & Production Management, 23 (9), 1033-1061.

Beckman T., (1997), “A methodology for knowledge management”, International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing Conference: Banff, Alberta, Canada. 24-26 July.

Bentler P. M., (1990), “Comparative fit ındexes in structural models”, Psychological Bulletin, 107 (2), 238-246.

Bharadwaj S. G., Varadarajan P. R., Fahy J., (1993), “Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions”, Journal of Marketing, 57 (4), 83-99.

Bird B., (1988), “Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention”, Academy of Management Review, 13 (3), 442-452.

Birnholtz J. P., Cohen M. D., Hoch S. V., (2007), “Organizational character: On the regeneration of Camp Poplar Grove”, Organization Science, 18 (2), 315-332.

Bjerre M., Sharma D. D., (2003), “Is Marketing Knowledge International?: A Case of Key Accounts”. In: A. Blomsterm, D. D. Sharma, Editors, “Learning in the Internationalisation Process of Firms”. Edward Elgar Publishing.

Bourdieu P., (1992), “Outline of a Theory of Practice”, Cambridge University Press: Cambridge.

Brown K., Schmied H., Tarondeau J. C., (2003), “Success factors in r&d: A meta-analysis of the empirical literature and derived implications for design management”, Design Management Journal, 2 (1), 72-87.

Bruni D. S., Verona G., (2009), “Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory ınvestigation of the pharmaceutical industry”, British Journal of Management, 20 (1), 101-117.

Bstieler L., (2005), “The moderating effect of environmental uncertainty on new product development and time efficiency”, Journal of Product Innovation Management, 22 (3), 267-284.

Burney L. L., Henle C. A., Widener S. K., (2009), "A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance", Accounting, Organizations and Society, 34 (3-4), 305-321.

Byrne B. M., (1994), "Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cainelli G., Evangelista R., Savona M., (2004), "The impact of innovation on economic performance in services", The Service Industries Journal, 24, (1), 116-130.

Calantone R., Garcia R., Dröge C., (2003), "The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning", Journal of Product Innovation Management, 20 (2), 90-103.

Camisón C., Forés, B., (2010), "Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement", Journal of Business Research, 63 (7), 707-715.

Capron L., Hulland J. (1999), "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view", Journal of Marketing, 63 (2), 41-54.

Carley K. M., Lin Z., (1997), "A theoretical study of organizational performance under information distortion", Management Science, 43 (7), 976-997.

Cassiman B., Veugelers R., (2006), "In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition", Management Science, 52 (1), 68-82.

Cavuşgil E., Seggie S. H., Talay M. B., (2007), "Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda", Journal of Marketing Theory and Practice, 15 (2), 159-166.

Celly K. S., Frazier G., (1996), "Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships", Journal of Marketing Research, 33 (2), 200-210.

Chang H. H., Chuang, S. S., (2011), "Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator", Information & Management, 48 (1), 9-18.

Chelariu C., Johnston W. J., Young L., (2002), "Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments", Journal of Business Research, 55 (2), 141-147.

Chen J., (2013), "Environmental Uncertainty". In: E. H. Kessler, Editor, "Encyclopedia of Management Theory", Sage Publications.

Chen Y. S., Lin M. J. J., Chang C. H., (2009), "The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in ındustrial markets", Industrial Marketing Management, 38 (2), 152-158.

Chen J., Reilly, R. R., Lynn G. S., (2005), "The impacts of speed-to-market on new product success: the moderating effects of uncertainty", IEEE Transactions on Engineering Management, 52 (2), 199-212.

Chesbrough H., (2010), "Business model innovation: Opportunities and barriers", Long Range Planning, 43 (2-3), 354-363.

Christiansen J. K., Varnes C. J., (2015), "Drivers of changes in product development rules: How generations of rules change back and forth", European Journal of Innovation Management, 18 (2), 218- 237.

Cillo P., De Luca L. M., Troilo G., (2010), "Market information approaches, product innovativeness, and firm performance: An empirical study in the fashion industry", Research Policy, 39 (9), 1242-1252.

Cohen M., Bacdayan P., (1994), "Organisational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study", Organisation Science, 5 (4), 554-568.

Cohen M. D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S., (1996), "Routines and other recurring action patterns of organisations: Contemporary research issues", Industrial and Corporate Change, 5 (3), 653-698.

Cohen W. M., Levinthal D. A., (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, 35 (1), 128-152.

Cohen B., Smith B., Mitchell R., (2008), "Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research", Business Strategy and the Environment, 17 (2), 107-119.

Cohendet P., Llerena P., (2003), "Routines and incentives: The role of communities in the firm", Industrial and Corporate Change, 12 (2), 271-297.

Collis D. J., (1994), "Research note: How valuable are organizational capabilities?", Strategic Management Journal, 15 (1), 143-152.

Conant J., Mokwa M. P., Varadarajan P. R., (1990), "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study", Strategic Management Journal, 11 (5), 365-338.

Cooper R. G., (2001), "Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch", 3th Edition, Basic Books.

Costanza R., Daly, H. E., (1992), "Natural capital and sustainable development", Conservation Biology, 6 (1), 37-46.

Costello N., (2000), "Stability and Change in High-Tech Enterprises-Organisational Practices and Routines", Routledge: London.

Cyert R. M., Dill W. R., March, J. G., (1958), "The role of expectations in business decision making", Administrative Science Quarterly, 3 (3), 307-340.

Cyert R., March J., (1992), “Behavioral Theory of the Firm”, 2th Edition, Wiley-Blackwell.

Cyert R. M., March J. G., (1963), “A Behavioral Theory of the Firm”, Blackwell: Oxford.

Davenport T., Klahr P., (1998), “Managing customer support knowledge”, California Management Review, 40 (3), 195-208.

Dacko S. G., Liu B. S., Sudharshan D., Furrer O., (2008), “Dynamic capabilities to match multiple product generations and market rhythm”, European Journal of Innovation Management, 11 (4), 441-471.

Daft R. L., (1994), “Management”, Orlando, The Dryden Press.

Damanpour F., (1991), “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators”, Academy of Management Journal, 34 (3), 555-590.

Daniel E. M., Wilson H. N., (2003), “The role of dynamic capabilities in e-business transformation”, European Journal of Information Systems, 12 (4), 282-296.

Danneels E., (2002), “The dynamics of product innovation and firm performances”, Strategic Management Journal, 23 (12), 1095-1121.

Davcik N. S., Sharma P., (2016), “Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions”, Journal of Business Research, Available online 20 May 2016.

Day G. S., (2014), “An outside-in approach to resource-based theories”, Journal of the Academy of Marketing Science, 42 (1), 27-28.

Day G. S., (1994), “The capabilities of market-driven firms”, Journal of Marketing, 58 (4), 37-52.

Day G. S., (1990), “Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value”, New York: The Free Press.

Day G. S., Nedungadi P., (1994), “Managerial Representations of Competitive Advantage”, Journal of Marketing, 58 (2), 31-44.

Dedrick J., Kraemer K. L., Linden G., (2009), “Who profits from innovation in global value chains?: A study of the iPod and notebook PCs”, Industrial and Corporate Change, 19 (1), 81-116.

De Luca L. M., Atuahene-Gima K., (2007), “market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product ınnovation performance”, Journal of Marketing, 71 (1), 95-112.

DeGraff J., Roberts D.N., (2012), “Innovativeness as a positive deviance: Identifying and operationalizing the attributes, functions and dynamics that create growth” In: K.

S. Cameron, G.M. Spreitzer, Editors, “The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship” , Oxford University Press New York.

DeLong D., (1997), “Building the knowledge-based organization: how culture drives knowledge behaviors”. Ernst & Young's Center for Business Innovation. Boston.

Deshpande R., Farley J. U., F. E. Webster, Jr, F. E., (1993), “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis”, Journal of Marketing, 57 (1), 23-37.

Dierickx I., Cool K., (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, Management Science, 35 (12), 1504-1511.

Di Maggio P. J., (1997), “Culture and cognition”, Annual Review of Sociology. 23, 263–287.

Dosi G., Nelson R. R., Winter S. G., (2000), “Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities”. In: G. Dosi, R. R. Nelson, S. G. Winter, Editors, “The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities”, Oxford University Press: Oxford.

Drnevich P. L., Kriauciunas A. P., (2011), “Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance”, Strategic Management Journal, 32 (3), 254-279.

Easterby-Smith M., Prieto I. M., (2008), “Dynamic capabilities and knowledge management: An integ rativerole for learning?”, British Journal of Management, 19 (3), 235-249.

Easterby-Smith M., Lyles M. A., Peteraf M.A. (2009), “Dynamic capabilities: Current debates and future directions”, British Journal of Management, 20 (1), 1-8.

Eisenhardt K. M., Martin J. A., (2000), “Dynamic capabilities: What are they?”, Strategic Management Journal, 21 (10-11), 1105-1121.

Ellinger A. D., Ellinger A. E., Yang B., Howton S. W., (2002), “The relationship between the learning organization concept and firm’s financial performance: An empirical assessment”, Human Resource Development Quarterly, 13 (1), 5-21.

El Sawy O. A., Majchrzak A., (2004), “Critical issues in research on real-time knowledge management in enterprises”, Journal of Knowledge Management, 8 (4), 21-37.

Eriksson K., Sharma D. D., (2003), “Modeling uncertainty in buyer–seller cooperation”, Journal of Business Research, 56 (12), 961-970.

Ettlie J. E., Pavlou P. A., (2006), “Technology-based new product development partnerships”, Decision Sciences, 37 (2), 117-147.

Expósito-Langa M., Molina-Morales F. X., Capó-Vicedo J., (2011), “New product development and absorptive capacity in ındustrial districts: a multidimensional approach”, Regional Studies, 45 (3), 319-331.

Fahey L, Narayanan V. K., (1986), “Macroenvironmental Analysis for Strategic Management”, St. Paul, MN: West.

Fang E., Zou S., (2009), “Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures”, Journal of International Business Studies 40 (5), 742-761.

Fayard D., Lee L. S., Leitch R. A., Kettinger W. J., (2012), “Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains”, Accounting, Organizations and Society, 37 (3), 168-187.

Feldman M. S., (2003), “A performative perspective on stability and change in organizational routines”, Industrial and Corporate Change, 12 (4), 727-752.

Feldman M. S., Pentland B. T., (2003), “Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change”, Administrative Science Quarterly, 48 (1), 94-118.

Folke C., Carpenter S., Elmqvist T., Gunderson L., Holling C. S., Walker B., (2002), “Resilience and sustainable development: Building adaptive capacity in a world of transformations”, AMBIO: A journal of the human environment, 31(5), 437-440.

Fornell C., Larcker D. F., (1981), “”Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-51.

Gaglio C. N., Katz J. A., (2001), “The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness”, Small Business Economics, 16 (2), 95-111.

Galunic D. C., Rodan S., (1998), “Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation”, Strategic Management Journal, 19 (12), 1193-1201.

Garud R., Rappa M. A. (1994). “A socio-cognitive model of technology evolution: The case of cochlear implants”, Organization Science, 5(3), 344-362.

Gatignon H., Xuereb L. M., (1997), “Strategic orientation of the firm and new product performance”, Journal of Marketing Research, 34 (1), 77-90.

Gersick C. J., Hackman J. R., (1990), “Habitual routines in task-performing groups”, Organisational Behaviour and Human Decision Processes, 47 (1), 65-97.

Gibb A. A., (1996), “Entrepreneurship and small business management: Can we afford to neglect them in the twenty-first century business school?”, British Journal of Management, 7 (4), 309-321.

Gibbs D., (2009), “Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy”, Greener Management International, 55, 63-78.

Giddens A., (1984), “The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration”, Univ of California Press.

Ginsberg A., Baum J. A. C., (1994), “Evolutionary Processes and Patterns of Core Business Change”. In: J. A. C. Baum, J. V. Singh, Editors, “Evolutionary Dynamics of Organisations”, Oxford Unversity Press: Oxford.

Gittell H. J., (2002), “Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects”, Management Science, 48(11), 1408-1426.

Giuliani E., (2005), “Cluster absorptive capacity why do some clusters forge ahead and others lag behind?”, European Urban and Regional Studies, 12 (3), 269-288.

Gold A. H., Malhotra A., Segars A. H., (2001), “Knowledge management: An organizational capabilities perspective”, Journal of Management Information Systems, 18 (1), 185-214.

Goll I., Rasheed A. M., (1997), “Rational decision-making and firm performance: The moderating role of environment”, Strategic Management Journal, 18 (7), 583-591.

Grant R., (1996), “Toward a knowledge based theory of the firm”, Strategic Management Journal, 17 (2), 109-122.

Graziano A. M., Rauiln M. L., (1997), “Research Methods: A process of Inquiry”, New York. Longman.

Guenzi P., Troilo G., (2006), “Developing marketing capabilities for customer value creation through marketing–sales integration”, Industrial marketing management, 35 (8), 974-988.

Haig M., (2003), “Brand Failures”, Kogan Page. USA.

Hair J. F., Black W. C., Babin B. J. Anderson, R. E., Tatham R. L., (2006), “Multivariate Data Analysis with Readings”, 6th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Hansen N. K., Küpper W., (2008), “Stability and change in strategizing routines: A practice–theoretical approach to strategic HRM systems”, 24th Annual Meeting of the European Group for Organisational Studies (EGOS), 1-35, Amsterdam (The Netherlands), 10-12 (July).

Hanvanich S. A., Droge C. O., Calantone C. O., (2003), “Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge”, Journal of Knowledge Management, 7 (4), 124-135.

Haro-Dominguez M. C., Arias-Aranda D., Llorens-Montes F. J., Ruiz-Moreno A., (2007), “The impact of absorptive capacity on technological acquisitions engineering consulting companies”, Technovation, 27 (8), 417-425.

Harris J. M., (2000), “Basic Principles of Sustainable Development”, Global Development and Environment Institute Working Paper, 1-24, Global Development and Environment Institute, Tufts University.

Hawass H. H., (2010), “Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective”, European Journal of Innovation Management, 13 (4), 409-438.

Heiner R., (1983), “The origin of predictable behaviour”, American Economic Review, 73 (4), 560-95.

Helfat C., Lieberman M., (2002), “The birth of capabilities: Market entry and the importance of pre-history”, Industrial and Corporate Change, 11 (4), 725-760.

Helfat C., Peteraf M., (2009), “Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path”, Strategic organization, 7 (1), 91-102.

Henderson R. M., Clark K. B., (1990), “Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms”, Administrative Science Quarterly, 35 (1), 9-30.

Hernandez A., (2011), Learning routines in organizational change and innovation an explantory case study on global wind power”, Yüksek Lisans Tezi, Aalborg University.

Hernandez-Mogollon R., Cepeda-Carrión G., Cegarra-Navarro J. G., Leal-Millán A., (2010), “The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation”, Journal of Organizational Change Management, 23 (4), 360-376.

Hirshleifer D., Welch I., (1998), “A rational economic approach to the psychology of change: amnesia, inertia, and impulsiveness”, Yüksek Lisans Tezi, Anderson Graduate School of Management, UCLA, mimeo.

Hitchcock D. E., Willard M. L., (2009), “The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools For Organization”, 2th Edition, London: Earthscan.

Hobday M., Davies A., Prencip, A., (2005), “Systems integration: A core capability of the modern Corporation”, Industrial and Corporate Change, 14 (6), 1109-1143.

Hock D., (1999), “Birth of the Chaordic Age”, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Hodgson G. M., (1988), “Economics and Institutions”, Polity Press: Oxford.

Hodgson G. M., (1997), “The ubiquity of habits and rules”, Cambridge Journal of Economics, 21 (6), 663-684.

Hodgson G. M., (2008), “The Concept of a Routine” In: M. C. Becker, Editor, “Handbook of Organizational Routines”, Edward Elgar: Cheltenham.

Hodgson G. M., Knudsen T., (2004), “The complex evolution of a simple traffic convention: the functions and implications of habit”, Journal of Economic Behavior and Organization, 54 (1), 19-47.

Holmberg J., Sandbrook R., (1992), “Sustainable Development: What is to be Done?”. In: J. Holmberg, Editor, “Making Development Sustainable: Redefining Institutions, Policy, and Economics”, Washington, D.C., Island Press.

Hooley G. J., Gordon E. G., Cadogan J. W., Fahy J., (2005), “The performance impact of marketing resources”, Journal of Business Research, 58 (1), 18-27.

Hou J. J., Chien Y. T., (2010), “The effect of market knowledge management competence on business performance: A dynamic capabilities perspective”, International Journal of Electronic Business Management, 8 (2), 96-109.

Hu D-H., (2013), “Organizational routines and organizational performance feedback”, 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 691-698, China, 04 June.

Hu L. T., Bentler P. M., (1995), “Evaluating Model Fit, in Structural Equation Modeling:Concepts, Issues, and Applications”. In: R. H. Hoyle, Editor, Sage, Thousand Oaks, CA.

Huber G. P., Power D. J., (1985), “Retrospective reports of strategic level managers: Guidelines for increasing their accuracy”, Strategic Management Journal, 6 (2), 171-180.

Hult G. T. M., Hurley R. F., Knight G. A., (2004), “Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance”, Industrial Marketing Management, 33 (5), 429-438.

Hunt S. D., (2011), “Developing successful theories in marketing: Insights from resourceadvantage theory”, Academy of Marketing Science Review, 1 (2), 72-84.

Hunt S. D., Morgan R. M. (2005), “The resource-advantage theory of competition: A review”, Review of Marketing Research, 1 (1), 153-206.

Hunt S. D., Morgan R. M., (1995), “The comparative advantage theory of competition”, Journal of Marketing, 59 (2), 1-15.

Hurley R., Hult G. T. M., (1998), “Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination”, Journal of Marketing, 62 (3), 42-54.

Jantunen A., Puumalaınen K., Saarenketo S., Heiko K., (2005), “Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance”, Journal of International Entrepreneurship, 3 (3), 223-243.

Iansiti M., Clark K. B., (1994), “Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers”, Industrial and Corporate Change, 3 (3), 557-605.

Ibeh K., Kasem L., (2014), “Internationalization's effect on marketing learning: A study of Syrian firms”, Journal of Business Research, 67 (5), 680-685.

Imai K., Nonaka I., Takeuchi H., (1985), “Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn”. In: K. B. Clark, R. H. Hayes, C. Lorenz, Editors, “The Uneasy Alliance: Managing the Productivity-Technology Dilemma”, Boston: Harvard Business School Press.

Inkpen A., (1996), “Creating knowledge through collaboration”, California Management Review, 39 (1), 123-141.

Jackson B., (1998), “Evaluation of learning technology implementation”, Evaluation studies 22-25.

Jansen J. J. P., Van den Bosch F. A. J., Volberda H. W., (2006), “Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?”, Academy of Management Journal, 48 (6), 999-1015.

Jaworski B. J., Kohli A. K., (1993), “Market orientation: Antecedents and consequences”, Journal of Marketing, 57 (3), 53-70.

Jimenez-Barrionuevo M. M., Garcia-Morales V. J., Molina L. M., (2011), “Validation of an instrument to measure absorptive capacity”, Technovation, 31 (5-6), 190-202.

Jiménez-Castillo D., Sánchez-Pérez M., (2013a), **“**Market knowledge absorptive capacity: A measurement scale”, Information Research, 18 (4), 1-17.

Jiménez-Castillo D., Sánchez-Pérez M., (2013b), “Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology”, Information & Management, 50 (2–3), 76-86.

Jöreskog K. G., Sörbom D., (1993), “LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language”, Scientific Software International.

Keskin H., Zehir S., Ayar H., (2016), “Pazar yönelimi ve firma performansı ilişkisi: Farklılaştırma stratejisinin aracı rolü”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17 (1), 111-127.

Kindström D., Kowalkowski C., Alejandro T. B., (2015), “Adding services to product-based portfolios: An exploration of the implications for the sales function”, Journal of Service Management, 26 (3), 1-32.

Kirzner I. M., (1973), “Competition and Entrepreneurship”, University of Chicago Press, Chicago.

Kleijnen M. H. P., Ruyter K., Wetzels M. G. M., (2007), “An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness”, Journal of Retailing, 83 (1), 33-45.

Knight F. H., Merriam T. V., (1948), “The Economic Order and Religion”, London: Kegan Paul.

Knudsen T., (2008), “Organizational Routines in Evolutionary Theory”, In: M. C. Becker, Editor, “Handbook of Organizational Routines”, Edward Elgar: Cheltenham.

Koç, U., (2009), “Örgütsel öğrenme: Tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşım”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6 (1), 151-165.

Koestler A., (1966), “The Ghost in Machine”, Hutchinson: London.

Kogut B., Zander U., (1996), “What firms do? Coordination, identity, and learning”, Organization Science, 7 (5), 502-518.

Kogut B., Zander U., (1992), “Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology”, Organization Science, 3 (3), 383-397.

Kohlbacher F., (2008), “Knowledge-based marketing: Building and sustaining competitive advantage through knowledge co-creation”, International Journal of Management and Decision Making, 9 (6), 617-645.

Kohli A. K., Jaworski B. J., (1990), “Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications”, Journal of Marketing, 54 (2), 1-18.

Kozlenkova I. V., Samaha S. A., Palmatier R. W., (2014), “Resource-based theory in marketing”, Journal of the Academy of Marketing Science, 42 (1), 1-21.

Kumar N., Stern L. W., Anderson J. C., (1993), “Conducting Interorganizational Research Using Key Informants”, Academy of Management Journal, 36 (6), 1633-1651.

Labbe R. K., Thomas C., McKelvey B., (2008), “Renewing dynamic capabilities at times of crisis: the role of regulation process in the emergence of semi structures”, The Fourth Organization Studies Summer Workshop, Embracing Complexity: Advancing Ecological Understanding in Organization Studies, Pissouri, Cyprus.

Lane, P. J., Lubatkin M., (1998), “Relative absorptive capacity and interorganizational learning”, Strategic Management Journal, 19 (5), 461-477.

Lazaric N., (2000), “The role of routines, rules and habits in collective learning: Some epistemological and ontological considerations”, European Journal of Economic and Social Systems, 14 (2), 157–171.

Lee J., Lee K., Rho S., (2002), “An evolutionary perspective on strategic group emergence: A geneticalgorithm-based model”, Strategic Management Journal, 23 (8): 727-746.

Leech N., Barrett K. C., Morgan G. A., (2005), “SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation”, 2th edition, London: Lawrence Erlbaum Associates.

Lele S. M., (1991), “Sustainable development: A critical review”, World development 19 (6), 607-621.

Lengnick-Hall C. A., Wolff J. A., (1999), “Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams”, Strategic Management Journal, 20 (12), 1109-1132.

Leonard D., (1995), “Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation”, Boston: Harvard Business School Press.

Leonard-Barton D., (1992), “Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development”, Strategic Management Journal, 13 (1), 111-125.

Leonard D., Sensiper S., (1998), “The role of tacit knowledge in group innovation”, California Management Review, 40 (3), 112-132.

Lewin A. Y., Massini Y., Peeters Y., (2011), “Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines”, Organization Science, 22 (1), 81-98.

Levitt B., March J., (1988), “Organisational learning”, Annual Review of Sociology, 14, 319-340.

Li T., Calantone R. J., (1998), “The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination”, Journal of Marketing, 62 (4), 13-29.

Liao J., Welsch H., Stoica M., (2003), “Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs”, Entrepreneurship Theory and Practice, 28 (1), 63-85.

Lichtenthaler U., (2009), “Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes”, Academy of Management Journal, 52 (4), 822-846.

Lopez V. W. B., Esteves J., (2013), “Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention”, Journal of Knowledge Management, 17 (1), 87-105.

Love J. H., Roper S., Bryson J. R., (2011), “Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services”, Research Policy, 40 (10), 1438-1452.

Mahoney J. T., (1995), “The management of resources and the resource of management”, Journal of Business Research, 33 (2), 91-101.

Majchrzak A., Rice R. E., Malhotra A., King N., Ba S., (2000), “Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-organizational virtual team”, MS Quarterly, 24 (4), 569-600.

Malhotra Y., (1999), “Knowledge management for organizational white waters: An ecological framework”, Knowledge Management, 2 (1), 18-21.

March J. G., (1994), “The Evolution of Evolution”. In: J. A. C. Baum, J. V. Singh, Editors, “Evolutionary Dynamics of Organisations”, Oxford Unversity Press: Oxford.

March J. G., Olsen J. P., (1989), “Rediscovering Institutions - The Organisational Basis of Politics”, The Free Press: New York.

March J. G., Simon H. A., (1958/1967), “Organizations”, John Wiley & Sons, New York.

McCarthy I. P., (2004), “Manufacturing strategy: Understanding the fitness landscape”, International Journal of Operations & Production Management, 24 (2), 124-150.

McCarthy I. P., Tsinopoulos C., Allen P., Rose-Anderssen R., (2006), “New product development as a complex adaptive system of decisions”, Journal of Product Innovation Management, 23 (5), 437-456.

Menguc B., Barker T., (2005), “Re-examining field sales unit performance: Insights from the resource-based view and dynamic capabilities perspective”, European Journal of Marketing, 39 (7/8), 885-909.

Miles R. E., Snow C. C. (1978), “Organizational Strategy Structure, and Process”, New York: McGraw-Hill.

Miller D., (1988), “Relating Porter’s business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications”, Academy of Management Journal, 31 (2), 280-308.

Mintzberg H., (1990), “The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management”, Strategic Management Journal, 11 (3), 171-195.

Moorman C., (1995), “Organizational market ınformation processes: cultural antecedents and new product outcomes”, Journal of Marketing Research, 32 (3), 318-335.

Moorman C., Miner A. S., (1997), “The impact of organizational memory on new product performance and creativity”, Journal of Marketing Research, 34 (1), 91-106.

Morgan N. A. (2012), “Marketing and business performance”, Journal of the Academy of Marketing Science, 40 (1), 102-119.

Mu J., Zhang G., MacLachlan D. L., (2011), “Social competency and new product development performance”, IEEE Transactions on Engineering Management, 58 (2), 363-376.

Müceldili B., (2015), “Çalışanların şükran duygularının organizasyon içindeki yüksek kaliteli ilişkiler ve performans üzerindeki etkisi”, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Nasution H. N., Mavondo F. T., Matanda M. J., Ndubisi N. O., (2011), “Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value”, Industrial Marketing Management, 40 (3), 336-345.

Narver J., Slater F. S., (1990), “The effect of a market orientation on business profitability”, Journal of Marketing, 54 (4), 20-35.

Nelson D. B., (1991), “Conditional heteroskedasticity in asset returns: A new approach”, Econometrica, 59 (2), 347-370.

Nelson R. R,, Winter S. G., (1982), “An Evolutionary Theory of Economic Change”, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Nieto M., Quevedo P., (2005), “Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort”, Technovation, 25 (10), 1141-1157.

Nonaka I., (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, Organization Science, 5 (1), 14-37.

Nonaka I., Takeuchi H., (1995), “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, New York, NY: Oxford University Press.

Nonaka I., von Krogh G., Voelpel, S., (2006), “Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances”, Organization Science, 27 (8), 1179-1208.

North D. C., (1990), “Institutions, Institutional Change and Economic Performance”, Cambridge University Press: Cambridge.

O'Hara S.U., (1997), “Toward a sustaining production theory”, Ecological Economics 20 (2), 141-154.

O’Reilly A. C., III, Tushman M. L. (2007), “Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the ınnovator’s dilemma”, Research in Organizational Behaviour, 28, 1-60.

Papanek V., (1984), “Design for the Real World: Human Ecology and Social Change”, 2th Edition, Thames & Hudson, London.

Park J. H., Suh H. J., Yang H. D., (2007), “Perceived absorptive capacity of ındividual users in performance of enterprise resource planning (erp) usage: The case for Korean firms”, Information & Management, 44 (3), 300-312.

Parrish B. D., (2010), “Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design”, Journal of Business Venturing, 25 (5), 510-523.

Parrish B. D., Tilley F. (2009), “Sustainable Entrepreneurship: Charting a Field in Emergence”. In: M. Schaper, Editor, “Making Entrepreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship”, Gower, Aldershot, UK.

Paswan A. K., Dant R. P., Lumpkin J. R., (1998), “An empirical investigation of the linkages among relationalism, environmental uncertainty, and bureaucratization”, Journal of Business Research, 43 (3), 125-140.

Pavlou P. A., El Sawy O. A., (2011), “Understanding the elusive black box of dynamic capabilities”, Decision Sciences, 42 (1), 239-273.

Pelham A. M., (1997), “Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms”, Journal of Marketing Theory and Practice, 5 (3), 55-76.

Penrose E. T., (1995), “The Theory of the Growth of the Firm”, 3th Edition, Oxford, Oxford University Press.

Pentland B. T., (1995), “Grammatical models of organizational processes”, Organizational Studies, 6 (5), 541-556.

Pentland B. T., Feldman M. S., (2005), “Organizational routines as a unit of analysis”, Industrial and Corporate Change, 14 (5), 793-815.

Pentland B. T., Feldman M. S., Becker M. C., Liu P., (2012), “Dynamics of organizational routines: A generative model”, Journal of Management Studies, 49 (8), 1484-1508.

Pentland B. T., Haerem T., Hillison D., (2010), “Comparing organizational routines as recurrent patterns of action” Organization Studies, 31 (7), 917-940.

Pentland B. T., Rueter H., (1994), “Organisational routines as grammars of action”, Administrative Sciences Quarterly, 39 (3), 484-510.

Peteraf M., (2005), “A Resource-Based Lens on Value Creation, Competitive Advantage, and Multi-Level Issues in Strategic Management Research”. In: F. Dansereau, F. J. Yammarino, Editors, “Multi-Level Issues in Strategy and Methods (Research in Multi Level Issues, Volume 4)”, Emerald Group Publishing Limited.

Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P., (2003), “Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies”, Journal Applied Psychology, 88 (5), 879-903.

Podsakoff P. M., Organ D., (1986), “Reports in Organizational Research: Problems and Prospects”, Journal of Management, 12 (4), 531-544.

Porter M. E., (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, New York: Free Press.

Porter M. E., (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press.

Prabhu J. C., Chandy R. K., Ellis M. E., (2005), “The impact of acquisitions on innovation: Poison pill, placebo, or tonic?”, Journal of Marketing, 69 (1), 114-130.

Priem R. L., Butler J. E., (2001), “Is the resource based ‘view’ a useful perspective for strategic management research?”, Academic of Management Review, 26 (1), 22-40.

Pries F., Guild P., (2011), “Commercializing inventions resulting from university research: analyzing the impact of technology characteristics on subsequent business models”, Technovation, 31 (4), 151-160.

Rainey D. L., (2008), “Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development”, Cambridge University Press.

Ranson S., Hinings B., Greenwood R., (1980), “The structuring of organizational structures”, Administrative Science Quarterly,25 (1), 1-17.

Reed R., DeFillippi R. J., (1990), “Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage”, Academic of Management Review, 15 (1), 88-102.

Reynaud B. (2005), “The void at the heart of rules: Routines in the context of rule-following: The case of the Paris metro workshop”, Industrial and Corporate Change, 14 (5), 847-871.

Rindova V., Taylor S., (2002), “Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution”, Robert H. Smith School of Business-Smith Papers Online, 1-11.

Rosenberg N., (1997), “Uncertainty and Technological Change”. In: R. Landau, T. Taylor, G. Wright, Editors, “The Mosaic of Economic Growth”, Stanford University Press.

Rumelt R. P. (1995), “Inertia and Transformation”, In: C. Montgomery, Editor, “Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm-Towards a Synthesis”, Kluwer: Dordrecht.

Salavau H., Avlonitis G., (2008), “Product innovativeness and performance: A focus on SMEs”, Management Decision, 46 (7), 969-985.

Sanchez R., Mahoney J. T., (1996), “Modularity and economic organization: concepts, theory, observations, and predictions”, Strategic Management Journal, 17 (2), 63-76.

Saruhan M., (2015), “Geleceği tasarlamak: Tesla Motors”, http://www.rotka.org/gelecegi-tasarlamak-tesla-motors/, (Erişim Tarihi: 04.03.2016).

Schermelleh-Engel K., Moosbrugger H., (2003), “Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodnessof-fit measures”, Methods of Psychological Research Online, 8 (2), 23-74.

Schilke O., (2014), “On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism”, Strategic Management Journal, 35 (2), 179-203.

Schumpeter J. A., (1934), “The Theory of Economic Development”, Transaction Publication, New Jersey.

Senge P., Laur J., Schley S., Smith B., (2006), “Learning for Sustainability”, SoL (The Society for Organizational Learning, Inc.), Cambridge, MA.

Shane S., (1996), “Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States: 1899-1988”, Journal of Management, 22 (5), 747-781.

Shapiro C., Varian H. R., (1999), “A Strategic Guide to the Network Economy”, Boston (MA): Harvard Business School Press.

Simon, H. A. (1947/1997), “Administrative Behaviour”, The Free Press: New York.

Simon H. A. (1976), “From substantive to procedural rationality”. In: S. J. Latsis, Editor, “Method and Appraisal in Economics”, Cambridge University Press: Cambridge.

Sinkula J. M., (1994), “Market information processing and organisational learning”, Journal of Marketing, 58 (1), 35-45.

Sivan T., Fiegenbaum A., Erez M., De-Haan U., (2010). “The fundamental role of absorptıve capacıty ın the opportunıty exploıtatıon stage, ıt’s antecedence and the effect on new ventures performance”, Frontiers of Entrepreneurship Research, 30 (10), 1-16.

Soliman F., Spooner K., (2000), “Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management”, Journal of Knowledge Management, 4 (4), 337-345.

Solomon M. R., (2015), “Consumer Behavior: Buying, Having, and Being”, 11th Edition, NJ:Pearson Education.

Srivastava M. K., Gnyawali D. R., Hatfield D. E., (2015), “Behavioral implications of absorptive capacity: The role of R&D effort and capability in leveraging alliance network technological resources in high technology industry”, Technological Forecasting & Social Change, 92 (1), 346-358.

Srivastava R. K., Fahey L., Christensen H. K., (2001), “The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage”, Journal of Management, 27 (6), 777-802.

Stene E. O., (1940), “An approach to a science of administration”, American Political Science Review, 34 (6), 1124-1137.

Stock G. N., Greisb N. P., Fischer W. A., (2001), “Absorptive capacity and new product development”, Journal of High Technology Management Research, 12 (1), 77-91.

Su H. Y., Lin Y., (2005), “Building customer knowledge base through knowledge management: A missionary and visionary perspective”, International Journal of Electronic Business Management, 3 (2), 140-150.

Sukdej S., (2015), “Dynamic marketing capability and marketing survival: Evidence from auto parts businesses in Thailand”, The Business and Management Review, 7 (1), 177-188.

Suzhang C., (2009), “Dynamic capabilities and value appropriation in the context of open innovation”, International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 282-285, Xi'an, China, 26-27 December.

Tanriverdi H., (2005), “Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms”, MIS Quarterly, 29 (2), 97-119.

Tatikonda M. V., Montoya-Weiss M. M., (2001), “Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance”, Management Science, 47 (1), 151-172.

Teece, D. J., (2010), “Business models, business strategy and innovation”, Long Range Planning, 43 (2-3), 172-194.

Teece D. J., (2007), “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, Strategic Management Journal, 28 (13), 1319-1350.

Teece D., (1998), “Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for knowhow and intangible assets”, California Management Review, 40 (3), 55-79.

Teece D., Pisano G., (1994), “The dynamic capabilities of firms: An introduction”, Industrial and Corporate Change, 3 (3), 537-556.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A., (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, 18 (7), 509-533.

Thakur R., Hale D., (2013), “Service innovation: A comparative study of U.S and Indian service firms”, Journal of Business Research, 66 (8),1108-1123.

Theriou N., Maditinos D., Theriou G., (2011), “Knowledge management enabler factors and firm performance: An empirical research of the Greek medium and large firms”, European Research Studies Journal, 14 (2), 97-134.

Tidd J., Bessant J., (2009), “Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change”, John Wiley & Sons, Chichester, England.

Tidd J., Bessant J., (2013), “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”, 4th Edition, John Wiley.

Tsai W., (2001), “Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit ınnovation and performance”, The Academy of Management Journal, 44 (5), 996-1004.

Tsai K-H., (2009), “Collaborative networks and product ınnovation performance: Toward a contingency perspective”, Research Policy, 38 (5), 765-778.

Ulgen H., Mirze K., (2014), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Beta Basım.
Zahra S. A., Chaples S. S., (1993), “Blind spots in competitive analysis”, Academy of Management Executive, 7 (2), 7-28.

Usunier J. C., (2011), “Language as a resource to assess cross-cultural equivalence in quantitative management research”, Journal of World Business, 46 (3), 314-319.

Wales W. J., Parida V., Patel P., (2013), “Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation”, Strategic Management Journal, 34 (5), 622-633.

Wang C.L., Ahmed P. K., (2004), “The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, European Journal of Innovation Management, 7 (4) 303-313.

Wang E. T. G., Hu H., Hu P. T., (2013), “Examining the role of information technology in cultivating firm’s dynamic marketing capabilities”, Information & Management, 50 (6), 336-343.

Weichbrodt J., Grote G., (2010), “Rules and routines in organizations: a review and extension”, 4th International Conference on Organizational Routines. Nice/France, 11-12 June.

Weidong M., Dingxiang M., (2012), “Empirical study on the relationship between environmental uncertainty, dynamic capabilities and performance in North Jiangsu”, 2th International Conference on Business Computing and Global Informatization, 836-839, August.
Weiner N., Mahoney T. A., (1981), “A model of corporate performance as function of environmental, organizational and leadership influences”, Academy of Management Journal, 24 (3), 453-470.

Wheelen T. L., Hunger J. D., (2008), “Strategic Management and Business Policy”, 11th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Winter S. G., (2003), “Understanding dynamic capabilities”, Strategic Management Journal, 24 (10), 991-995.

Woodside A. G., Sullivan D., Trappey R. (1999), “Assessing relationships among strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance”, Journal of Business Research, 45 (2), 135-146.

World Commission on Environment and Development, (1987), “Our Common Future”. Oxford: Oxford University Press.

Wu A., Voss H., (2015), “When does absorptive capacity matter for international performance of firms? Evidence from China”, International Business Review, 24 (2), 344-351.

York K. M., Mire C. E., (2004), “Causation or covariation: An empirical re-examination of the link between tqm and financial performance”, Journal of Operations Management, 22 (3), 291-311.

Zahra S. A., George G., (2002), “Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”, Academy of Management Review, 27 (2), 185-203.

Zahra S. A., Ireland R. D., Hitt M. A., (2000), “International expansion by new venture firms: ınternational diversity, mode of market entry, technological learning, and performance”, Academy of Management Journal, 43 (5), 925-950.

Zahra S. A., Sapienza H. J., Davidsson P., (2006), “Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda”, Journal of Management studies, 43 (4), 917-955.

Zellmer-Bruhn M. E., (1999), “The Effects of Time Pressure and Interruptions on Team External Acquisition of Work Routines”, PhD Dissertation, University of Wisconsin: Madison.

Zollo M., Winter S. G., (2002), “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, Organization Science, 13 (3), 339–351

Zott C., (2003), “Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study”, Strategic Management Journal 24 (2), 97-125.

ÖZGEÇMİŞ

24.07.1988 yılı İstanbul doğumlu Hayat Ayar 2004 yılında lise eğitimini Fevzi Çakmak Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2008 yılında Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde bölüm birinciliği derecesi ile lisans eğitimini tamamladıktan sonra aynı üniversite ve bölümde yüksek lisans eğitimini sürdürmüştür. Yüksek lisans eğitiminin ardından 2012 yılında Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde doktora eğitimine başlamıştır. 2011 yılından itibaren ise Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

Hayat Ayar işletme biliminde pazarlama alanına odaklanmış olup ilgili alanda ulusal ve uluslararası bilimsel yayınlar yapmaktadır.

EKLER

Ek A: Anket Soruları

Sayın İlgili

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülen **"Dinamik Örgütsel Kuralların Firmanın Pazarlama Yetenekleri Üzerine Etkileri"** konulu araştırma ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim ve pazarlama biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2015 Prof. Dr. Halit KESKİN
© 2015 Prof. Dr. Ali EKBER AKGÜN
© 2015 Arş. Gör. Hayat AYAR
Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

A. <u>İsletme Hakkında Genel Bilgiler</u>

Çalışan Sayısı:

☐10 ve aşağısı ☐11-50 arası ☐51-100 arası ☐101-250 arası
☐251-499 arası ☐500-4999 arası ☐5000 ve üzeri

İsletmenin Kuruluş Yılı: ……
Firmanızın sektörü (İşkolu): ……

<u>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler</u>

Yaşı: ☐25 ve altı ☐26-35 ☐35-46 ☐46-49 ☐50 ve üzeri
Cinsiyeti: ☐Kadın ☐Erkek

Çalıştığınız bölüm: ……
Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)
____ 1 Başkan/Sahip ____ 2 Genel Müdür ____ 3 Ürün/Proje Müdürü ____ 4 Bölüm Müdürü
____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ____ 6 Mühendis veya Teknisyen ____ 7 Diğer:

Eğitim Durumu: ☐İlköğretim ☐Lise-Meslek Lisesi ☐Yüksek Okul ☐Üniversite
☐Yüksek Lisans - Doktora

Toplam Çalışma Süresi: ☐0-2 ☐2-5 ☐5-10 ☐10'un üzeri

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi: ☐0-1 ☐1-3 ☐3-5 ☐5 ve üzeri

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

Dinamik Örgütsel Kurallar					
İşletmemizde örgütsel kurallar, faaliyetleri belirli doğrultulara yöneltmek üzere bir kılavuz görevi üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde beşeri ve doğal kaynakların kalitesinin olabildiğince uzun bir sürede korunmasını ve arttırılmasını sağlayan bir düşünce yapısı mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde, aynı faaliyetlerin farklı bireyler ve fonksiyonlar için çoklu ve hatta karşılıklı fayda sağlayacağına dair bir düşünce yapısı mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde tek bir faaliyet, çoklu faydalar üretebilmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde, bir faaliyetten birden çok fayda elde etme mantalitesi; örgütsel problemleri (işletme stratejileri oluşturma, yatırım mekanizmaları ve planları hazırlama ve günlük faaliyetleri organize etme gibi) yapılandırmak için yol gösterici bir kılavuz görevi üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
Belirli (özel) bir çıktı için gerekli yatırımlar (yeni bir yatırımı finanse etmek, ürün geliştirme vb.) yapılırken, bu yatırımlar sonucunda sadece bir çıktının değil, farklı çıktıların da elde edilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz, gerçekleştirilen her bir örgütsel faaliyet ile olabildiğince çok birey ve paydaşa faydalı sonuçlar sağlama zihniyetindedir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde örgütsel ödünleşmeler (bir kısım departmanın çıkarına olan bir durumun diğer departmanların zararına sonuçlar doğurması) kaçınılmaz olduğunda, birbirleriyle yarış halindeki amaçlar arasında bir denge sağlayabilmek üzere stratejik tatmin prensipleri (genel anlamda kişilerin ve bölümlerin amaçlarına belirli bir düzeyde cevap veren) kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde, optimal (en uygun) çıktılardan daha çok, tatmin edici sonuçlar sağlayan bir problem çözme mekanizması mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde, ortaya çıkan sorunlarda tek ve öncelikli bir çıktının maksimizasyonu yerine açık ve bilinçli olarak çoklu hedeflerin başarısına çabalamaktayız.	1	2	3	4	5
İşletmemizde, karar seçenekleri, öngörülen kalitatif (niteliksel) etkiler temel alınarak değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
Karar verme kriterleri, çıktının niceliksel (sayısal) değil niteliksel yanlarına (örneğin, müşteri memnuniyeti, iş gören motivasyonu vb.)öncelik veren bir mantık çerçevesinde işlemektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde içsel kaynak dağıtımı, bireylerin iş deneyimlerinin kalitesi dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemizden bir kaynak veya fayda talep edildiğinde, firma değerlendirmede bulunurken, kaynakları talep edenlerin katacağı değeri dikkate almakta ve bir değer mantığı çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Belirli bir çıktı için karar verilirken, sadece o çıktıyla ilgili elde edilecek sonuç değil, çok daha fazla çıktıya ulaşılması hedeflenmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde stratejik tatmin; tatmin seviyesi hedefi bir kere belirlendiğinde farklı amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel ödünleşmeler (bir departmanın çıkarına olan bir durumun diğer bir departmanın zararına sonuçlar doğurması) açısından önemli ölçüde bir hareket serbesti sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

Pazar Bilgisi Yönetim Süreci					
İşletmemiz müşterilerimiz hakkında bilgi edinmemizi sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz sektördeki rakipler hakkında bilgi edinmemizi sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz tedarikçiler hakkında bilgi edinmemizi sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz yeni projeler geliştirmek için bugünkü projelerden elde edilen çıkarımları ve geri bildirimleri kullanır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz en iyi uygulamaları tespit etmeye yönelik özveri ile çalışan takımlara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz, paydaşlar (müşteriler, hissedarlar vb.) ile bilgi alışverişini sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz sektördeki yeni ürün ve hizmetler hakkında bilgi edinmemizi sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz bilgiyi yeni ürün ve hizmet tasarımına dönüştürmeye önem veren süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz rekabetçi bilgiyi iş planlarında katkıya dönüştüren süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz güncelliğini yitiren ve katma değer yaratmayan bilgiyi değiştirmeye ve yenilemeye izin veren süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanların bilgisini (deneyim, tecrübe, uzmanlık vb.) örgütsel hafızaya kaydeden süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz farklı kaynaklardan bilgi edinmeye önem verir ve edindiği farklı bilgileri işletmeye entegre eden (bütünleştiren) süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz bilgiyi sistematikleştiren ve organize eden süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz hatalardan öğrenmeye önem verir ve hatalardan edinilen bilgiyi kullanmamızı sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz deneyim ve tecrübelerden öğrenmeye önem verir ve bunlardan edinilen bilgiyi kullanmamızı ve uygulamamızı sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz yeni ürün ve hizmet geliştirmeye önem verir ve ilgili birimlerin bilgiyi bu faaliyetlerde kullanmasını sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz değişen rekabet şartlarında bilgiyi doğru bir şekilde konumlandırabilir ve uygulayabilir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz edindiğimiz bilgileri yaşadığımız yeni problemleri çözmek için kullanmamızı sağlayan süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz bilgiyi hedeflerimizi gerçekleştirmek için kullanır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz kritik bilginin firma içinde ve dışında ilgili kişi ve çalışanlar tarafından kullanılmasına önem verir ve bilginin ilgililer dışında kullanılmasını engelleyen süreç ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz bilginin korunmasına önem verir ve korumaya yönelik uygulama ve teşviklere sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz bazı bilgi kaynaklarına erişimi kısıtlayan teknolojiye sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz ticari sırları korumak için kapsamlı politika ve prosedürlere sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde erişimi kısıtlanan bilgi açık bir biçimde belirtilmiştir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz bireylerin tecrübe ve deneyimlerine (örtük bilgilerine) değer verir ve korur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde korunan bilginin önemi açıkça ifade edilir.	1	2	3	4	5

Pazar Bilgisi Özümseme Kapasitesi					
Çalışanlarımız işletme tarafından formel ve informel olarak toplanan yeni pazar bilgisini hızlı bir şekilde edinir ve anlamlandırırlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız kurum içerisinde ihtiyaç duyduğumuz pazar bilgisini toplayabilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız işlerini geliştirmek için talep ettikleri ve onlara uygun hale getirilen ilgili pazar bilgisini hızlıca elde etme ve hafızaya kaydetme yeteneğine sahiptirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan bilgi sayesinde pazardaki değişimleri hızlı bir şekilde fark ederler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan bilgi sayesinde müşterilerimize daha iyi hizmet vermemize katkı sağlayacak yeni fırsatları hızlı bir şekilde fark ederler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan bilgi sayesinde değişen pazar taleplerini hızlı bir şekilde analiz eder ve yorumlarlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız mevcut bilgileri ile ilgili olarak kendileriyle paylaşılan yeni pazar bilgisinin yararını hızlı bir şekilde fark ederler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız kendileriyle paylaşılan yeni pazar bilgisi sayesinde işletmemiz için yeni fırsatları fark edebilir ve tanımlayabilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız işletmemiz tarafından yeni elde edilen ve özümsenen (içselleştirilen) bilgiden ticari sonuçlar üretebilme ve bu sonuçları mevcut pazar bilgileri ile bütünleştirebilme yeteneğine sahiptirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan pazar bilgisinden nasıl daha iyi yararlanılacağı konusu üzerinde sürekli düşünürler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan yeni pazar bilgisini pratikte de uygulama yeteneğine sahiptirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız kendileri ile paylaşılan pazar bilgisini pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmek için kullanma ve yararlanma yeteneğine sahiptirler.	1	2	3	4	5

Sezme Yeteneği					
İşletmemiz yeni iş fırsatları tanımlamak ve üretmek üzere sürekli çevre taraması yapar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz iş çevresindeki değişikliklerin müşteriler üzerindeki muhtemel etkilerini periyodik olarak gözden geçirir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz müşterilerin istekleri doğrultusunda ilerlendiğine emin olmak için ürün geliştirme çabalarını sürekli gözden geçirir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz mevcut ürünleri geliştirmek ve yeni ürün fikirleri oluşturmak için yeterli zaman ayırır.	1	2	3	4	5
Yakalama Yeteneği					
İşletmemiz yeni enformasyon ve bilgiyi fark etmeyi, değerini belirlemeyi ve işletme içerisine transfer etmeyi sağlayan etkili rutin ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz yeni enformasyon ve bilgiyi özümsemek (içselleştirmek) ve kullanmak için yeterli rutin ve uygulamalara sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz mevcut bilgiyi yeni bilgiye dönüştürmede etkilidir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz bilgiyi yeni ürün ve hizmetler için faydalı bir hale getirmede etkilidir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz ürün geliştirme çabalarını etkileme potansiyeline sahip yeni bilgiler geliştirmede etkili ve başarılıdır.	1	2	3	4	5
Yeniden Düzenleme Yeteneği					
İşletmemiz grup üyelerinin bireysel çabalarını grup yararına kullanmada öncü ve başarılıdır.	1	2	3	4	5

İşletmemiz çalışanların işleri ile ilgili özel bilgi ve yeteneklere (uzmanlığa) sahip olduğuna tamamen emindir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz değişen şartlara uyum sağlayabilmek için çalışanların faaliyetlerini birbiriyle dikkatlice ilişkilendirir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışma sonuçlarımızın (çıktılarının) diğer çalışanların çalışmaları ile uyumlu olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz bütün kaynakların (enformasyon, zaman, raporlar…) grup üyeleri arasında uygun dağıtılmasını (tahsisini) ve paylaştırılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz grup üyelerinin uzmanlığı ile iş süreçleri arasında bir uyum olmasını sağlar.	1	2	3	4	5

Ürün Yenilikçiliği					
İşletmemiz yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumdadır.	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizin yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda işletmemiz daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür.	1	2	3	4	5
Rakiplerle karşılaştırıldığında işletmemiz yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır.	1	2	3	4	5

Çevresel Belirsizlik					
Tüketici ihtiyaçlarını belirlemek hiç kolay değildir.	1	2	3	4	5
Rakiplerin stratejilerini anlamak hiç kolay değildir.	1	2	3	4	5
Rakiplerin ürün tanıtımlarını önceden tahmin etmek hiç kolay değildir.	1	2	3	4	5
Sektörde teknolojiyi edinmek hiç kolay değildir.	1	2	3	4	5
Sektörde teknoloji hızla değişmektedir	1	2	3	4	5

Firma Performansı					
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Pazar payımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Faaliyet gelirimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5

TEŞEKKÜR EDERİZ