

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK ve TEKNOLOJİK
İNOVASYON YETENEĞİNİN FİRMA
PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET
AVANTAJININ ARACI ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Derya ÇELİK

İSTANBUL, 2023

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK ve TEKNOLOJİK
İNOVASYON YETENEĞİNİN FİRMA
PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET
AVANTAJININ ARACI ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Derya ÇELİK

1955081010

0000-0002-7985-9787

Danışman:

Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

İSTANBUL, 2023

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Örgütsel Çift Yönlölük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracı Rolü*” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 23.08.2023

Derya ÇELİK

TEZ ONAYI

İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi *1955081010* numaralı *Derya ÇELİK*'in hazırladığı "*Örgütsel Çift Yönlülük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performasına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracı Rolü*" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 23.08.2023 günü saat 14:00'te Zoom programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABUL**'üne **OYBİRLİĞİ**yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. ÜI*** UZ*** (Danışman) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Er*** AL*** (Üye) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ay*** GÜ*** (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)		
Prof. Dr. Öz*** Öm*** ER*** (Üye) (İstanbul Ticaret Üniversitesi)		
Doç. Dr. Sı*** SÖ*** (Üye) (İstanbul Ticaret Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Derya ÇELİK
Danışmanı : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Türü ve Tarihi : Doktora, 2023
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Çift Yönlülük, Teknolojik İnovasyon Yeteneği,
Rekabet Avantajı, Firma Performansı

ÖZ

ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK ve TEKNOLOJİK İNOVASYON YETENEĞİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET AVANTAJININ ARACI ROLÜ

Stratejik yönetim literatürü, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin rekabet avantajı ve firma performansı üzerinde etkili olduğunu ayrı ayrı ortaya koymaktadır. Ancak literatürde bu iki yeteneğin aynı anda ve sektör karşılaştırmalı olarak araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Güncel çalışma, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabet avantajının aracı rolünü ve bu rolün sektörlere göre nasıl değiştiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Kaynak temelli görüşü temel alan bu çalışmada, nicel verilere dayalı ampirik bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. İstanbul ilinde, İstanbul Ticaret Odasına (İTO) bağlı olarak çalışan sanayi sektörünü temsilen tekstil/hazırgiyim/deri sektörü ile hizmet sektörünü temsilen bilgi teknolojileri sektöründen rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 777 kişiye online anket uygulanarak birincil veriler toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, rekabet avantajının, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilerine aracılık ettiğini ve bu aracılık rolünün sektörlere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Mevcut çalışmanın detaylı bulguları, sanayi ve hizmet sektörü işletmeleri hakkında içgörüler sağlamıştır. Bu bulgulara dayalı olarak sonuç bölümünde araştırmacılara ve işletme yöneticilerine yönelik öneriler sunulmuştur.

Name and Surname : Derya ÇELİK
Supervisor : Professor Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Degree and Date : PhD, 2023
Major : Business Administration
Keywords : Organizational Ambidexterity, Technological Innovation
Capability, Competitive Advantage , Firm Performance

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND TECHNOLOGICAL INNOVATION CAPABILITY ON FIRM PERFORMANCE

The strategic management literature separately reveals that organisational ambidexterity and technological innovation capabilities are effective in competitive advantage and firm performance. However, studies have yet to be found in the literature investigating these two capabilities simultaneously and in a sectoral comparison. The current study aimed to reveal the mediating role of competitive advantage in the effect of organisational ambidexterity and technological innovation capabilities on firm performance and how this role varies according to sectors. Based on the resource-based view, this study used an empirical research method based on quantitative data. Primary data were collected by applying an online questionnaire to 777 people selected by random sampling method from the textile/apparel/leather sector representing the industry sector working under the Istanbul Chamber of Commerce (ITO) and the information technology sector representing the service sector in the province of Istanbul. The collected data were analysed using the SPSS program. The results reveal that competitive advantage mediates the positive and statistically significant effects of organisational ambidexterity and technological innovation capabilities on firm performance, and this mediation role differs by industry. The detailed findings of the present study provided insights into industrial and service sector businesses. Based on these findings, suggestions for researchers and business managers are presented in the conclusion section.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ vi

ŞEKİLLER LİSTESİ viii

KISALTMALAR ix

SÖZLÜK..... x

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK

1.1. Örgütsel Çift Yönlülük Kavramı 5

1.2. Örgütsel Çift Yönlülük Araştırmaları ve Kavramının Tarihsel Gelişimi 8

1.3. Örgütsel Çift Yönlülüğün Boyutları 11

1.3.1. Yararlanıcı Yetenekler Boyutu 13

1.3.2. Keşfedici Yetenekler Boyutu..... 14

1.3.3. Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler Arasındaki Dengenin Sağlanması 16

1.4. Örgütsel Çift Yönlülük Tipolojileri 19

1.4.1. Sıralı Çift Yönlülük 19

1.4.2. Yapısal ve Bağlamsal Çift Yönlülük 21

1.4.2.1.Yapısal Çift Yönlülük..... 21

1.4.2.2.Bağlamsal Çift Yönlülük 22

1.4.3. Harmonik, Döngüsel, Bölümsel ve Karşılıklı Çift Yönlülük 23

1.4.3.1. Harmonik Çift Yönlülük..... 24

1.4.3.2. Döngüsel Çift Yönlülük..... 25

1.4.3.3. Bölümsel Çift Yönlülük..... 25

1.4.3.4. Karşılıklı Çift Yönlülük 26

1.5. Örgütsel Çift Yönlülüğün Elde Edilmesi..... 27

1.6. Stratejik Yönetim Çalışmalarında Örgütsel Çift yönlülüğün Önemi..... 28

İKİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİK İNOVASYON YETENEĞİ

2.1. İnovasyon Kavramı.....	32
2.2. İnovasyon Türleri.....	34
2.2.1. Ürün İnovasyonu.....	34
2.2.2. Süreç İnovasyonu.....	35
2.2.3. Örgütsel İnovasyon	36
2.2.4. Pazarlama İnovasyonu	36
2.3. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Kavramı.....	37
2.4. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	40
2.5. Teknolojik İnovasyon Yeteneğini Ölçmeye Yönelik Yapılan Çalışmalar	43
2.6. Stratejik Yönetim Çalışmalarında Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Önemi ..	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI

3.1. Rekabet ve Rekabet Avantajı Kavramları	48
3.1.1. Rekabet Kavramı	48
3.1.2. Rekabet Avantajı Kavramı.....	49
3.2. Rekabet Avantajının Tarihsel Gelişimi.....	52
3.3. Rekabet Avantajının Elde Edilmesi	55
3.3.1. Endüstri Temelli Görüş.....	56
3.3.1.1. Beş Güç Modeli Analizi	56
3.3.1.2. Değer Zinciri Analizi	58
3.3.1.3. Jenerik Stratejiler – Rekabet Avantajının Kaynakları	59
3.3.1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	60
3.3.1.3.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	62
3.3.2. Kaynak Temelli Görüş.....	63
3.3.2.1 Kaynak Temelli Görüşün Varsayımları	65
3.3.2.1.1. Kaynakların Heterojenliği Varsayımı	65
3.3.2.1.1. Kaynakların Hareketsizliği Varsayımı.....	66
3.3.2.2. Kaynak Temelli Görüşün Varsayımları ve Rekabet Avantajı İlişkisi	66
3.4.Stratejik Yönetim Çalışmalarında Rekabet Avantajının Önemi.....	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FİRMA PERFORMANSI

4.1. Performans ve Firma Performansı Kavramları	70
4.1.1. Performans Kavramı	70
4.1.2. Firma Performansı Kavramı	71
4.2. Firma Performansı Kavramının Tarihsel Gelişimi	73
4.3. Firma Performansının Boyutları	75
4.3.1. Finansal Performans Boyutu.....	79
4.3.2. Büyüme Performans Boyutu.....	79
4.4. Firma Performansını Ölçmeye Yönelik Yaklaşımlar	80
4.4.1. Objektif ve Subjektif Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları	82
4.4.1.1. Objektif Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları.....	82
4.4.1.2. Subjektif Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları	83
4.4.2. Tek Boyutlu ve Çok Boyutlu Firma Performansı Ölçüm Yaklaşımları	83
4.4.2.1 Tek Boyutlu Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları.....	84
4.4.2.2 Çok Boyutlu Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları	84
4.5. Stratejik Yönetim Çalışmalarında Firma Performansının Önemi.....	85

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI

5.1. Teorik Altyapı ve Araştırmanın Hipotezlerin Oluşturulması	88
5.1.1. Teorik Altyapı.....	88
5.1.2. Araştırmanın Hipotezlerin Oluşturulması.....	89
5.1.2.1.Örgütsel Çift Yönlülük ve Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	89
5.1.2.2.Örgütsel Çift Yönlülük ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki.....	91
5.1.2.3.Teknolojik İnovasyon Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	92
5.1.2.4.Teknolojik İnovasyon Yeteneği ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki	95
5.1.2.5.Rekabet Avantajı ile Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	97
5.1.2.6. Aracılık İlişkileri.....	100
5.3.Araştırma Hipotezleri Toplu Listesi	101
5.4.Araştırmanın Modeli.....	102

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	103
6.2. Araştırmanın Yöntemi	105
6.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	105
6.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	106
6.2.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	108
6.2.3.1. Araştırmanın Varsayımları	108
6.2.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	109
6.3. Verilerin Analizi	109
6.3.1. Ön Uygulama.....	109
6.3.2. Ana Uygulama	110
6.3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	111
6.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri	112
6.3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testleri	113
6.3.7. Ortak Yöntem Yanlılığı	114
6.3.8. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	116
6.3.8.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	117
6.3.8.2. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	119
6.3.8.3. Rekabet Avantajı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	121
6.3.8.4. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	123
6.3.9. Korelasyon Analizi	124
6.3.10. Regresyon Analizleri	130
6.3.10.1 . Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansı Üzerine Etkisi	131
6.3.10.2 . Örgütsel Çift Yönlülüğün Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi	133
6.3.10.3 . Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansı Üzerine Etkisi	134

6.3.10.4 . Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi	135
6.3.10.5 . Rekabet Avantajının Firma Performansı Üzerine Etkisi	137
6.3.11. Aracılık Etkisi ile İlgili Analizler	138
6.3.11.1. Örgütsel Çift Yönlülük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolü	139
6.3.11.2. Örgütsel Çift Yönlülük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolünün Sanayi Sektöründe Analiz Sonuçları	143
6.3.11.3. Örgütsel Çift Yönlülük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolünün Hizmet Sektöründe Analiz Sonuçları	148
6.4. Araştırmanın Bulguları	153
SONUÇ	158
KAYNAKÇA.....	164
EKLER	
EK 1: Anket Formu	190
EK 2 : Etik Kurul Onayı.....	195
EK 3 : Fark Testleri.....	196
Ek 3.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğinin Farklılık Analizi	196
Ek 3.2. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Farklılık Analizi.....	199
Ek 3.3. Rekabet Avantajı Ölçeğinin Farklılık Analizi	202
Ek 3.4. Firma Performansı Ölçeğinin Farklılık Analizi	205

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Örgütsel Çift Yönlülüğün Tanımları.....	7
Tablo 2. Bazı Araştırmacıların Kullandığı Örgütsel Çift Yönlülük Boyutları.....	12
Tablo 3. Yararlanıcı ve Keşfedici Yeteneklerin Karakteristik Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	15
Tablo 4. Yapısal ve Bağlamsal Örgütsel Çift Yönlülük Türlerinin Karşılaştırılması.....	23
Tablo 5. İnovasyon Tanımları	33
Tablo 6. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Tanımları	38
Tablo 7. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Ölçümünde Kullanılan Yaklaşımlar....	44
Tablo 8. Rekabet Avantajı Tanımları.....	50
Tablo 9. Firma Performansı Tanımları.....	72
Tablo 10. Firma Performansı Boyutlarındaki Değişim.....	78
Tablo 11. Firma Performansı Ölçümünün Tarihsel Gelişimi.....	81
Tablo 12. Çok Boyutlu Firma Performansı Ölçüm Yöntemleri.....	85
Tablo 13. Araştırmanın Hipotezleri	101
Tablo 14. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	111
Tablo 15. Güvenirlilik Düzeyleri	113
Tablo 16. Tanımlayıcı istatistikler	114
Tablo 17. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	118
Tablo 18. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	120
Tablo 19. Rekabet Avantajı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	121
Tablo 20. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	124
Tablo 21. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi	125
Tablo 22. Pearson Korelasyon Analizi.....	126
Tablo 23. Örgütsel Çift yönlülüğün Firma Performansı Üzerine Etkisi	132
Tablo 24. Örgütsel Çift yönlülüğün Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi	133
Tablo 25. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansı Üzerine Etkisi..	134
Tablo 26. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi....	136
Tablo 27. Rekabet Avantajının Firma Performansı Üzerine Etkisi	137
Tablo 28. Genel Aracılık Analizi	140

Tablo 29. Genel Aracılık Analizi Alt Boyutlarla	142
Tablo 30. Sanayi Sektörü İçin Aracılık Analizi (N=386)	144
Tablo 31. Sanayi Sektörü İçin Alt Boyutlarla Aracılık Analizi (N=386)	146
Tablo 32. Hizmet Sektörü İçin Aracılık Analizi (N=384)	148
Tablo 33. Hizmet Sektörü İçin Alt Boyutlarla Aracılık Analizi (N=384)	150
Tablo 34. Hipotezlerin Desteklendi/Desteklenmedi Durumları Tablosu.....	152



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler Arasındaki Paradoksal İlişki	18
Şekil 2. Şimşek vd. (2009)'nin Örgütsel Çift Yönlülük Tipolojileri.....	24
Şekil 3. Bölümsel Çift Yönlülük - Uzamsal Ayrım.....	26
Şekil 4. Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet	57
Şekil 5. Değer Zinciri	58
Şekil 6. Porter'ın Jenerik Stratejileri	59
Şekil 7. İşletmede Maliyet Liderliği Avantajı İçin Değerin Yaratılması	61
Şekil 8. İşletmede Farklılaştırma Avantajı İçin Değerin Yaratılması	62
Şekil 9. SWOT Analizi ile Kaynak Temelli Görüş ve Rekabetçi Üstünlüğün Çevresel elleri Arasındaki İlişki	64
Şekil 10. Kaynakların Heterojenliği ve Hareketsizliği ile Değerli, Nadir, Taklit Edilemeyen ve İkame Edilemeyen Kaynaklar ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki.....	67
Şekil 11. Yedi Performans Kriterinin Tanımları	76
Şekil 12. Araştırmanın Modeli	102
Şekil 13. Baron ve Kenny (1986) Aracılık Modeli	138

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
B	: Etki düzeyi
F	: Katsayı
H	: Hipotez
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
N/n	: Frekans
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
P	: Anlamlılık değeri
R	: Korelasyon Katsayısı
R²	: Açıklama düzeyi
Sig.	: Anlamlılık düzeyi
SH	: Standart Hata
Ss/ss	: Standart Sapma
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
SWOT	: Strenghts (Güçlü yönler), Weaknesses(Zayıf yönler), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler)
T/t	: Değişkenlerin Katsayısı
Vd.	: ve diğerleri
VIF	: Varyans Genişlik Faktörü
YL	: Yüksek Lisans
χ^2	: Ki-kare değeri
$\bar{X}$	: Ortalama

SÖZLÜK

Firma Performansı: Firma performansı, belirlenmiş bir dönem için firmanın hedeflerine ulaşmasının bir ölçüsü olarak görülmektedir. Bu bağlamda, firma performansı, bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için gösterdiği tüm çabaların toplamıdır.

Kaynak Temelli Görüş: İşletmenin kendi yapısında bulunan hangi etmenlerin rekabet avantajı sağladığını araştırır. İşletmelerin değerli kaynakları ne kadar başarılı bir şekilde elde ettiğini, bir araya getirdiğini ve yönettiğini gözlemleyerek örgütün etkililiğini değerlendiren örgütsel bir bakış açısıdır.

Örgütsel Çift Yönlülük: İşletmelerin mevcut yeteneklerinden yararlanırken, yeni becerileri keşfetme yeteneğini aynı anda yönetme yönündeki örgütsel bir kabiliyettir.

Rekabet Avantajı: Rekabet avantajı, bir işletmenin alıcıları için yaratabileceği, işletmenin onu yaratma maliyetini aşan değerden doğar. Böylelikle işletmelerden biri rakiplerine karşı sürekli olarak yüksek kar elde etme potansiyeline ve avantajına sahip olur. Bu avantaj rekabet avantajı olarak adlandırılmaktadır.

Teknolojik İnovasyon Yeteneği: Bir işletmenin birbirine bağlı olan ürün ve süreç inovasyonlarını gerçekleştirebilme kabiliyeti.

GİRİŞ

İşletmeler tüm faaliyetlerini belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak için gerçekleştirirler. Performansa dayalı olarak yönetilen işletmelerde hedeflerin ne oranda gerçekleştirildiğinin tespiti için firma performansının ölçülmesi, işletmelerin stratejilerinin işleyip işlemediğinin tespitinde önemli bir rol oynamaktadır. Firma performansı, işletmelerin temel finansal hedeflerine ulaşmalarının ve rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilir işletmeler olmalarının önemli bir göstergesidir. Bu gösterge, işletmelerin hem değişen çevre koşullarına uyum sağlama yeteneklerinin, hem de başarılarının bir temsilidir. İşletme araştırmalarının temel bir sorusu, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini anlamaktır. İşletme başarısının temeli bir işletmenin, rakiplerinden daha iyi performans gösterdiği ve rakiplerinin hızla aşındıramadığı rekabet avantajını elde etmelerine ve sürdürebilmelerine dayanmaktadır.

Rekabet avantajı, bir sektördeki rakip işletmeler arasındaki rekabetin sürecini ve sonuçlarını anlamamıza yardımcı olan kritik bir kavramdır. Günümüzün dinamik çevre şartlarında işletmelerin başarılı olabilmeleri için rekabetin doğasını anlamaları gerek şarttır. Uzun dönemli amaçlar ile ilgili olan strateji sürecinin doğru yönetimi için, firma performansının doğru ölçülebilmesi, işletmelerin uzun dönemli hedeflerinin korunmasında etkin rol oynar. Bu nedenle, firma performansını iyileştirme çalışmaları stratejik yönetimin merkezinde yer almaktadır. Doğal olarak stratejik yönetim üzerine çalışan araştırmacılar için, performansı anlamaktan, tanımlamaktan ve ölçmekten vazgeçmek mümkün görünmemektedir.

Rekabet ortamında uzun dönemde hayatta kalmak ve arzu edilen kâr seviyelerine ulaşmak için günümüzde işletmelerin örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerine sahip olma gereklilikleri güncel literatürde öne çıkmaktadır. Stratejik yönetim perspektifinden örgütsel çift yönlülük, yönetsel zorluklarına rağmen, işletmelerin uzun vadeli iş başarısını sürdürmek için izleyebilecekleri bir stratejik yetenek olarak görülmektedir. Örgütsel çift yönlülük yeteneğinin varlığında bir örgütün kısa dönemli olduğu kadar uzun dönemli rekabet avantajı da güvence altına alınmaktadır. Bir başka önemli unsur olan teknolojik inovasyon yeteneği ise, özellikle işletmelerin uzun dönemli stratejik başarıları için rekabet avantajının temel bir

gerekliliği olarak kabul edilmektedir. Teknolojik inovasyon yeteneği , bir kuruluşun yeni teknolojiler yaratma ve uygulama becerisini ifade eder. Teknolojik inovasyon yapma yeteneği olan şletmeler rekabet avantajı elde ederler ve başarılarının sonucu olarak büyüme gösterirler.

Stratejik yönetim literatürü, kaynaklar ve yetenekler ile rekabet avantajı arasındaki yakın ilişkiyi kaynak temelli görüş üzerinden kurmuştur. şletmelerin elde ettikleri rekabet avantajının kaynağı, o şletmenin rakiplerine göre daha değerli kaynaklara sahip olmasıyla açıklanabilmektedir. Bu kaynaklar şletmelerin kuracakları stratejilerin de temellerini oluşturmaktadır. Yukarıda açıklanan unsurlar birlikte değerlendirildiğinde bu tez çalışması, örgütsel çift yönlülük yeteneği, teknolojik inovasyon yeteneği, rekabet avantajı ve firma performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamaktadır. Literatürde örgütsel çift yönlülük yeteneği ile rekabet avantajı ve firma performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar mevcuttur. Aynı zamanda, teknolojik inovasyon yeteneğinin rekabet avantajı ve firma performansı ile ilişkisini açıklayan çalışmalar da mevcuttur. Ancak, yapılan araştırmaların çoğu, bu araştırmada geçen kavramların kendilerine ve rekabet avantajı ya da firma performansı özelinde tek yönlü çıktılarına odaklanmışlar ve sınırlı öneriler sunmuşlardır. Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına olan etkisinin rekabet avantajına göre değişkenlik göstermesi, farklı avantajlara sahip şletmelerin ortaya koyacakları firma performansında farklılığa neden olacaktır. Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına olan etkisinin, bu etkinin şiddetinin ve yönünün rekabet avantajı değişkenine göre değişkenlik göstereceği düşünölmektedir. Ayrıca, yüksek teknoloji ve orta teknoloji yoğunluğundaki sektörler arası karşılaştırma bağlamında da, bu değişkenlerin rekabet avantajı ve firma performansı ile ilişkisini araştıran bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Literatürde, hiçbir teorik veya ampirik çalışma, rekabet avantajını aracı değişken olarak kullanarak örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkilerini herhangi bir sektör bazında ya da sektörler arası karşılaştırmalı olarak incelememektedir.

Yukarıda bahsedilen hususlar, mevcut literatürdeki önemli araştırma boşluklarını temsil etmektedir. Bu açıdan mevcut çalışmanın kapsamının da, ampirik sonuçlarının yanı sıra literatüre özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Güncel çalışmanın, tespit edilen literatürdeki bu boşluklardan hareketle, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü sektörel karşılaştırmalı olarak ampirik bulgularla ortaya koyarak literatüre özgün bir katkıda bulunması beklenmektedir.

Bu bağlamda, güncel çalışma aşağıdaki araştırma sorularına cevap vermeyi amaçlamaktadır:

- Örgütsel çift yönlülük yeteneği, teknolojik inovasyon yeteneği, rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki ilişkiler ampirik olarak nasıldır?
- Rekabet avantajının, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü var mıdır?
- Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, farklı teknoloji yoğunluklarına sahip sektörlerle göre farklılık göstermekte midir?

Bu amaç doğrultusunda güncel çalışma, belirlenen araştırma modeli ve araştırma evreni kapsamında, değişkenler arası ilişkileri ortaya koyarak, mevcut durumun tespit edilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tez çalışması kaynak temelli görüşe dayanmaktadır ve altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tezin ilk bağımsız değişkeni olan örgütsel çift yönlülük yeteneği teorik çerçevede ele alınmıştır. Kavram; tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları, tipolojileri gözetilerek incelenmiştir. Ardından örgütsel çift yönlülüğün nasıl elde edilebildiği ve stratejik yönetim çalışmalarındaki önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde tezin ikinci bağımsız değişkeni olan teknolojik inovasyon yeteneği teorik çerçevede ele alınmıştır. Kavram; inovasyon kavramından yola çıkılarak araştırılmış; tanımı, türleri/boyutları ve tarihsel gelişimi incelenmiştir. Ardından teknolojik inovasyon yeteneğini ölçmeye yönelik

alışmalar ve stratejik yönetim çalışmalarındaki önemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde öncelikle rekabet avantajı kavramı ve tarihsel gelişimi teorik olarak incelenmiştir. Endüstri temelli ve kaynak temelli görüş çerçeveleri üzerinde durularak rekabet avantajının nasıl elde edilebileceğine dair görüşlere ve stratejik yönetim çalışmalarındaki önemine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde firma performansı kavramı, tarihsel gelişimi ve boyutları ile incelenmiştir. Firma performansını ölçmeye yönelik yaklaşımlar anlatılarak, stratejik yönetim çalışmalarında firma performansının önemi açıklanmıştır. Beşinci bölüm kapsamında, bu kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar ortaya konulmuştur. Araştırmanın modeli ve hipotezleri yapılan bu literatür inceleme ve araştırma çalışmalarına dayandırılarak oluşturulmuştur. Altıncı bölümde ampirik araştırmaya ve bulgularına yer verilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle araştırmanın amacı, önemi ve araştırmanın yöntemi açıklanmış daha sonra verilerin analizi ortaya konulmuştur. Devamında araştırmanın bulguları tartışılmış olup, elde edilen bulgularla benzerlik ve farklılık gösteren araştırmalara yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise; bulgular yorumlanarak, araştırmanın kısıtları/sınırlılıkları belirtilmiş ayrıca, gelecek araştırmacılara ve işletme yöneticilerine öneriler sunulmuştur.

Bu tez çalışması, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünün sektörlere göre farklılaştığını ampirik sonuçlarla ortaya koyarak stratejik yönetim literatüründe kendine bir alan oluşturmuştur. İşletme sahipleri, yöneticileri ve stratejik yönetim araştırmacıları için işletmenin içinde bulunduğu sektöre ve onun dinamiklerine göre, aynı yeteneklerin farklı sonuçlar ortaya çıkartabileceğine dair iç görüler sunarak bir farkındalık yaratmıştır. Araştırmacılar, farklı sektörlerden toplanan verileri dikkate alarak çalışmanın bulgularına daha fazla güvenebilirler. İşletme sahipleri ve yöneticilerinin, bu değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri ve bağlamın özelliklerini anlamasına yardımcı olmaktadır. İşletme sahipleri ve yöneticilerinin, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerini rekabet avantajı aracılığında firma performansını artırma ve örgütsel sonuçları en üst düzeye çıkarma yöntemi olarak kullanmaları yolunda etkili stratejiler geliştirmeleri gerekliliğine dikkatlerini çekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK

Çevre koşullarında yaşanan hızlı değişimin getirdiği rekabetçi baskılar, işletmeleri alışılmışın dışında yollar keşfetmeye ve uygulamaya mecbur bırakmaktadır. Bu alternatif stratejilerden biri de son dönemde literatürde kendine yer bulan “örgütsel çift yönlülük” tür. Bu bölümde; örgütsel çift yönlülük kavramı tüm yönleri ile açıklanarak, literatür kapsamında örgütsel çift yönlülük ile ilgili yapılan araştırmalar değerlendirilmiştir.

1.1. Örgütsel Çift Yönlülük Kavramı

Araştırmanın ana konularından biri olan “Örgütsel Çift Yönlülük” kavramının doğru anlaşılabilmesi için, öncelikle kavramın temelini oluşturan çift yönlülük kavramının doğru bir şekilde tanımlanması gereklidir. Bir çok disiplinin ilgi alanına giren çift yönlülük kavramının İngilizce karşılığı ambidexterity kelimesidir. Kelimenin etimolojik kökeni Latince’ye dayanmaktadır ve Orta Çağ’da 1646 yılında, Latince “Ambi-dexter” kelimesinden türetilmiştir (Nguyen 2015, 20). Kavramı oluşturan kelimeler incelendiğinde; ambi kelimesi her ikisi de ve çift anlamlarına gelen bir ön ektir (Longman Dictionary, 1995, 39). Dexterity, ellerle çok hızlı ve becerikli olma yeteneği olarak açıklanırken (Longman Dictionary 1995, 371); Ambidextrous ise her iki elini de eşit beceriyle kullanabilen olarak açıklanmaktadır (Longman Dictionary 1995, 39). Örgüt teorisyenleri, son zamanlarda, çift el becerisi veya bireylerin her iki elini de eşit derecede kullanma becerisi gibi insani bir özelliği, örgütleri tanımlamak için bir metafor olarak benimsemişlerdir (Lubatkin vd. 2006, 647). Yönetim bilimleri alanında yabancı literatürde “Organizational Ambidexterity” olarak kullanılan kavramın yerli literatürde; “Çift Yönlülük”, “Çift Yeteneklilik”, “Çok Yönlülük”, “Örgütsel Ustalık” şeklinde kullanımları mevcuttur.

Örgütsel çift yönlülük kavramı, yönetim ve örgüt çalışmalarında ilk defa Robert Duncan’ın 1976 yılında yaptığı çalışmasında kullanılmış ve literatürdeki yerini almıştır (O’reilly ve Tushman 2008, 193). Duncan, örgütlerin ulaşmaları gereken denge seviyesini, onların başarılı olmasının bir şartı şeklinde ifade ettiği örgütsel çift yönlülük terimi ile açıklamıştır. Bir örgütün faaliyetlerini en verimli şekilde

sürdürürken, önemli değişikliklere karşı stratejik olarak duyarlı olması gerekliliğini vurgulamıştır (Vario 2017, 32; Duncan 1976, 167-188). Literatürde araştırmacılar tipik olarak çift yönlülüğü yapısal terimlerle incelemişlerdir. Bu terimi ilk kullanan Duncan'a (1976) göre; örgütler, çatışan talepler arasındaki ödünleşimleri "ikili yapılar" koyarak yönetirler, böylece belirli iş birimleri veya iş birimleri içindeki gruplar uyum üzerinde odaklanırken, diğerleri adaptasyon üzerine odaklanır (Duncan 1976, 184; Gibson ve Birkinshaw 2004, 209). Duncan (1976), daha önceki çalışmalara dayanarak (örneğin, Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1967), işletmelerin uzun dönemli başarı elde edebilmelerinin temelinde inovasyonu başlatmak ve yürütmek için birbirinden farklı, ikili yapıları dikkate almaları gerektiğini savunmuştur (O'Reilly ve Tushman 2008, 193). Ayrıca, iki farklı stratejik faaliyeti aynı anda uygulayabilen örgütleri anlatmak amacıyla da örgütsel çift yönlülük kavramı kullanılmaktadır (Tushman ve O'Reilly 2013, 330; Gibson ve Birkinshaw 2004, 209). Örgütsel çift yönlülük yeteneğine sahip olan işletmeler, mevcut yetkinliklerini kullanma yeteneklerinin yanı sıra, yeni fırsatları da keşfetme yeteneğine sahiptirler (Lubatkin vd. 2006, 647).

Örgütsel çift yönlülük kavramını kesin bir şekilde tanımlamak bazı zorluklar içermektedir. Bu nedenle, konu üzerinde çalışan araştırmacılar, kavramı tanımlamaya çalışırken bazı farklı faktörler üzerinde durmuşlardır ve örgütsel çift yönlülüğü, bu faktörlerden iki ayrı yeteneğin birleşimi veya bir kümesi olarak tanımlamışlardır. Bu faktör ya da yeteneklerin birleştirilmesi yaklaşımı; yararlanmaya karşı keşfetme (Menguc ve Auh, 2008), uyumlaştırmaya karşı uyulanabilirlik (Gibson ve Birkinshaw, 2004), artımlı yeniliklere karşı radikal yenilikler (Tushman ve O'Reilly, 1996) veya esnekliğe karşı verimlilik (Adler vd. 1999) olmak üzere, her iki olasılığın faydalarını birleştirmesi beklenen oldukça yeni bir yaklaşımdır (Alphkan ve Aren 2009, 192; Alphkan ve Gemici 2016, 786). Bu yaklaşımla örgütsel çift yönlülük, bir firmanın aynı anda rakip stratejik yönelimleri takip etme kabiliyetiyle aynı zamanda yeni fırsatlar ve radikal yenilikler (yani keşfedici faaliyetler) ararken mevcut iş operasyonlarını artan yüksek verimlilik seviyeleriyle (yani yararlanıcı faaliyetler) kullanma kabiliyeti olarak tanımlanabilir. İşletmeler, getirilerini en üst düzeye çıkarmak için mevcut iş uygulamalarını kullanırken sürdürülebilir büyüme için keşifsel faaliyetleri gerçekleştirebilmelidirler (Clauss vd., 2020, 3). Örgütsel çift

yönlülük bir firmanın birbirine zıt veya birbirinden farklı görünen bu iki farklı faaliyeti aynı anda uygulayabilme becerisidir (Cingöz ve Akdoğan 2015, 59).

Aşağıdaki tabloda farklı araştırmalarda kullanılan örgütsel çift yönlülük tanımları listelenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Çift Yönlülüğün Tanımları

Yıl	Araştırmacı/lar	Tanım
1976	Duncan	İnovasyon sürecini yönetebilmek için örgüt yapısındaki farklılıkların iki taraflı hareket ettirilebilmesi.
1983	McDonough ve Leifer	Bir iş biriminin aynı anda birkaç farklı yapıyı kullanma kapasitesi.
1991	March	Örgütsel çift yönlülüğün özü, yararlanma ve keşif için doğası gereği farklı faaliyet gruplarını dengelemektir.
1996	Tushman ve O'reilly	Örgütsel çift yönlülük; yararlanma ve keşfetme faaliyetleri arasında bir denge sağlama yeteneğidir.
1997	Tushman vd.	Çift yönlü örgütler, çeşitli inovasyon gereksinimlerini aynı anda besleyebilen birden fazla organizasyonel mimariye sahip, aynı anda hem artımlı hem de süresiz inovasyon yaratabilen işletmelerdir.
2004	Gibson ve Birkinshaw	Örgütsel çift yönlülük; iki farklı beceriyi aynı anda yönetme yönündeki bir organizasyonel yeteneği temsil eder.
2004	He ve Wong	Keşif ve işletme arasında uygun bir dengeye duyulan ihtiyaç. . . hem olgun pazarlarda faaliyet gösterme hem de gelişmekte olan pazarlar için yeni ürün ve hizmetler geliştirme yeteneği.
2005	Jansen vd.	Örgütsel çift yönlülük; mevcut kaynakların yeniden yapılandırılmasına ilaveten, yeni kaynaklar ve beceriler edinme ve geliştirme süreçlerini yönetmeye yönelik kurumsal düzeyde bir yetenektir.
2006	Lubatkin	Örgütsel çift yönlülük; işletmelerin mevcut yeteneklerini kullanırken eşzamanlı olarak yeni fırsatlar keşfetmesi yeteneğidir.
2007	Bierly ve Daly	Örgütsel çift yönlülük; aynı anda yararlanma ve keşifte başarılı olan paradoksal işletmeleri anlatır.
2009	Şimşek	Örgütsel çift yönlülük, örgütlerin yararlanıcı ve keşifsel kazanımlarında kendini gösteren örgüt düzeyinde bir yapıdır.
2013	Junni vd.	Örgütsel çift yönlülük; bir organizasyonun hem yararlanmaya (artan) hem de keşfetmeye (süresiz) dayalı inovasyonu aynı anda takip etme yeteneğidir.
2020	Kortman vd.	Örgütsel çift yönlülük; kısa vadeli başarı ve uzun vadeli hayatta kalma için; artımlı, daha verimliliğe yönelik inovasyon uygulamaları ile; radikal, daha yenilikçilik odaklı inovasyon uygulamalarının her ikisinin kombinasyonunu ifade eder.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tanımlar tablosunda da açıkça görüldüğü üzere, literatürde “Örgütsel Çift Yönlülük” kavramının tam olarak ne anlama geldiğine üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımlı yoktur (Tushman ve O’reilly 2013, 330). Örgütsel çift yönlülük yönetim bilimi açısından yeni sayılabilecek bir kavram olmasına rağmen oldukça önemlidir (Nosella vd. 2012, 451). Tabloda araştırmacıların üzerinde durdukları faktörler ile ilgili konular, örgütsel çift yönlülük tanımı altında incelenebilir. Bu araştırma kapsamında örgütsel çift yönlülük, işletmelerin mevcut yeteneklerinden yararlanırken, yeni becerileri keşfetme yeteneğini aynı anda yönetme yönündeki örgütsel bir kabiliyet olarak kabul edilmiştir.

1.2. Örgütsel Çift Yönlülük Araştırmaları ve Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel çift yönlülük kavramı 1976 yılında Duncan’ ın çalışmasında ilk kez kullanılarak literatürdeki yerini almıştır (O’reilly ve Tushman 2013, 325). Duncan (1976), bu bireysel kavramı yönetim alanına aktarmış ve örgütlerin yeniliği başlatmak ve yürütmek için yapısal bir farklılaşmaya ve örgütsel tasarıma doğru gerekli adımları atması gerektiğini savunmuştur (Günsel vd. 2018, 2).

1991 yılında March tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel çift yönlülüğün boyutları ortaya konulmuştur ve kavram etrafındaki bilimsel tartışmalar başlamıştır (Gastaldi vd. 2021, 2). Yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler boyutlarını ortaya koyan bu çalışma ile March, örgütsel çift yönlülük kavramının gelişimine önemli katkıda bulunmuştur. Büyük ölçüde March’ın (1991) yararlanma ve keşif üzerine olan makalesine dayanarak, işletmelerin değişime uyum sağlayıp sağlamadığı, ne zaman ve nasıl adapte olduğu konusundaki araştırmalara artan bir ilgi gelişmiştir (O’reilly ve Tushman 2008, 192; Junni 2013, 300). March’ın 1991 yılındaki çalışmasına göre; yararlanıcı yetenek için “iyileştirme, seçim, üretim, verimlilik, uygulama, yürütme” ve keşifsel yetenek için “arama, çeşitlilik, risk alma, deneme, oyun, esneklik, yenilik, keşif” gibi niteliklerle karakterize edilen farklı faaliyet gruplarını dengelemek, doğal olarak çift yönlülüğün merkezinde yer almaktadır (March 1991, 71).

Tushman ve O’Reilly’nin 1996 yılında çift yönlü örgütler üzerine yaptıkları çalışmalarında, yöneticilerin ve örgütlerin, başarısızlığın takip ettiği başarı

sendromundan ya da tuzağından kaçınmak için hem artırimsal hem de radikal yenilikleri aynı anda uygulayabilmelerinin uzun süreli başarı için gerekliliğini öne sürmüşlerdir. Thusman ve O'Reilly'e göre bu noktada başarının anahtarı örgütsel çift yönlülüktür (Thusman ve O'Reilly 1996, 23-24). İşletmelerin yıllar boyunca hayatta kalabilmek için, uyum sağlamaları ve değişimleri gerektiğini ve özellikle de eş zamanlı olarak keşfedebilmeleri ve çift yönlü olmak için yararlanabilmeleri gerektiğini öne sürerek, nispeten kısa bir sürede önemli bir literatürün oluşturulmasına yardımcı olmuşlardır (Struckell 2018, 31). Daha sonra Benner ve Tushman (2003) yılındaki araştırmalarında örgütsel çift yönlülük bileşenlerinin süreç yönetimi ve verimlilik üzerine olan etkilerini incelemişlerdir ve bu bileşenlerin bir arada var olmasının örgütsel anlamda karmaşık bağlamlar sağladığını savunmuşlardır (Benner ve Tushman 2003, 238).

Çift yönlülük fikri, stratejik yönetim araştırmalarının başlangıcından beri var olmasına rağmen, sadece birkaç çalışma, çift yönlülük hipotezinin performans çıkarımlarına gerçekten bakmıştır (Blarr 2012, 168). Nihayetinde, He ve Wong (2004) örgütlere ait geliştirilen çift yönlülük hipotezi üzerine yaptıkları ampirik bir araştırma ile hipoteze destek bulurlar (Alpkan ve Gemici, 2016, 786). Böylece araştırma alanını zenginleştirirler (Blarr 2012, 97).

Yine 2004 yılında; Gibson ve Birkinshaw, yapısal çift yönlülük kavramından yola çıkarak; tamamlayıcı bağlamsal çift yönlülük kavramını geliştirmişlerdir. Bağlamsal örgütsel çift yönlülüğü; iş birimi düzeyinde, aynı anda uyum ve uyarlanabilirliği sağlama kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Liderlik ve organizasyon literatürlerine dayanarak, esneklik, disiplin, destek ve güvenin bir kombinasyonu ile karakterize edilen bir bağlaman, bağlamsal çift yönlülüğü kolaylaştırdığını savunmuşlar ve ampirik araştırmalarıyla bu hipotezlerini desteklemişlerdir. Bu sayede bir organizasyon bağlamı, çalışanları, uyum ve uyarlama odaklı faaliyetler arasında zamanlarını nasıl ayıracakları konusunda kendi seçimlerini yapmaya teşvik etmektedir (Gibson ve Birkinshaw 2004, 209-2011).

2006 yılında Lubatkin vd., Benner and Tushman (2002) ile He ve Wong(2004) çalışmalarını baz alıp, birleştirerek örgütsel çift yönlülüğü değerlendirmek için yeni bir ölçek geliştirdi (Blarr 2012, 116). Lubatkin vd.'nin (2006) çalışması da He ve

Wong (2004)'un çalışması gibi ampirik bir çalışmaydı ve literatürde yararlanıcı ve keşifsel yeteneklerin birlikte firma performansını tam olarak nasıl etkilediğine dair detaylı sonuçlar ortaya koymuştur (Blarr 2012, 170).

Raisch ve Birkinshaw 2008 yılındaki çalışmalarında; yararlanıcı ve keşfedici yetenekler üzerine çalışan araştırmacıların, bu kavramları dengelemek yönünde yaptıkları çalışmaların; örgüt tasarımı, örgütsel öğrenme, örgütsel adaptasyon ve stratejik yönetimin yanı sıra; teknolojik inovasyon bağlamında da katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir (Raisch ve Birkinshaw 2008, 377).

Şimşek 2009 yılındaki çalışmasında March'ın (1991) çalışmasındaki yararlanıcı ve keşifsel tartışmasını genişleterek, örgütsel çift yönlülüğü, örgütlerin yararlanıcı ve keşifsel kazanımlarında kendini gösteren örgüt düzeyinde bir yapı olarak gördüğünü belirtmiştir. Örgütü analiz birimi olarak benimsemenin, aynı zamanda örgütsel çift yönlülüğü, bir örgütün örgütsel çift yönlülüğe ulaşmak için kullandığı yöntemlere, uygulamalara ve süreçlere atıfta bulunan yapısal çift yönlülük (Benner ve Tushman, 2003) ve bağlamsal çift yönlülük (Gibson ve Birkinshaw, 2004) gibi yapılardan ayırt etmeye yardımcı olduğunu savunmuştur (Hughes 2018, 207). Hemen ardından, 2009 yılında Şimşek vd. bu farklı yaklaşımları yapılandırmak için konuyu gözden geçirdi ve mevcut araştırmaya odaklanmak ve uyum sağlamak için en göze çarpan kavramları, öncülleri ve sonuçları haritalayarak dört çift beceri arketipini tanımlayan üst düzey bir tipoloji oluşturdular (Blarr 2012, 63). Bugün literatürdeki bir çok çalışmanın Gibson ve Birkinshaw 2004 ya da Şimşek vd. 2009 tipolojilerini kullandıkları görülmektedir.

Örgütsel çift yönlülük kavramı uluslararası literatürde farklı bağlamlarda çalışılmıştır. Kavramın özellikle stratejik yönetim alanındaki çalışmalarda (Jansen vd. 2005; Lubatkin vd. 2006; Smith ve Tushman 2005), teknoloji ve inovasyon yönetimi alanında (Duncan 1976; He ve Wong 2004; Tushman ve O'Reilly 1996), örgütsel öğrenme ve uyum alanlarında (Levinthal ve March, 1993), meta-analiz yöntemi ile yapılan çalışmalarda (Adler vd. 1999; Gupta vd. 2006; Şimşek vd. 2009), örgüt teorisi alanında (Adler vd. 1999; Benner ve Thusman 2003) ve örgütsel davranış alanında (Gibson ve Birkinshaw 2004) üzerinde çalışılan bir kavram olduğu bilinmektedir (Gözen 2018, 49; Lubatkin vd. 2006, 647; O'Reilly ve Tushman, 2013, 325). Bunun

yanı sıra, yerli literatürde yapılan araştırmalar da örgütsel çift yönlülüğün bazı önemli sonuçlarını ortaya koymuştur. Firma performansı alanında (Alpkan ve Aren, 2009; Keçeli 2015; Gözen 2018), yenilikçi firma performansı ve firma yenilikçiliği (Çömez vd. 2011; Çekmecelioğlu vd. 2018; Acaray 2018) alanlarında, verimlilik performansı (Kitapçı ve Çelik 2013) alanında, örgüt kültürü (Afacan Fındıklı ve Pınar, 2014), rekabet stratejileri (Bakan ve Sezer 2017, Yıldız ve Karataş 2018)ve üst yönetimin rolü (Tunç 2017) bağlamlarında çalışmalar yapılmıştır. Yerli literatürde yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak performansa odaklandığı görülmektedir.

1.3. Örgütsel Çift Yönlülüğün Boyutları

Örgütsel çift yönlülük boyutları açısından literatür incelendiğinde iki farklı ayrımın kullanıldığı görülmüştür. Bunlardan ilki yararlanıcı ve keşfedici yetenekler ayrımıdır ve literatüre March (1991)'ın çalışmasıyla kazandırılmıştır (March 1991, 72-73). Diğerisi ise Gibson ve Birkinshaw (2004)'ün literatüre kazandırdığı uyum ve uyarlama yeteneği ayrımlarıdır (Gibson ve Birkinshaw 2004, 210). Örgütsel çift yönlülük alanındaki araştırmalardan; March (1991), Benner ve Tushman (2003), He ve Wong (2004), Lubatkin vd. (2006), Mengüç ve Auh (2008), Raish ve Birkinshaw (2008), O'Reilly ve Tushman (2013) gibi araştırmacıların çalışmaları yararlanıcı ve keşfedici yetenekler ayrımına dayalı yaklaşımı benimserken; Gibson ve Birkinshaw (2004), Clerq vd. (2013), Kortman vd. (2014) çalışmalarının uyum ve uyarlama yetenekleri ayrımı yaklaşımını benimsedikleri görülmüştür (Bakan ve Sezer 2017, 327). Literatürde yapılmış çalışmaların hangi boyutları kullandıkları aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 2. Bazı Araştırmacıların Kullandığı Örgütsel Çift Yönlülük Boyutları

Yıl	Araştırmacı/lar	Kullandıkları Örgütsel Çift Yönlülük Boyutları
1991	March	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2003	Benner and Tushman	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2004	Birkinshaw and Gibson	Uyum ve uyarlama yetenekleri
2004	He ve Wong	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2005	Auh ve Menguc	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2006	Gupta vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2006	Lubatkin vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2007	Bierly ve Daly	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2008	Menguc and Auh	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2008	Raish and Birkinshaw	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2008	Chen and Katila	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2009	Cao vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2009	Akdoğan vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2009	Giridharadas	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2009	Jansen vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2009	Mom vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2009	Andriopoulos and Lewis	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2010	Bodwell and Chermack	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2010	Hughes vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2011	Turner vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2012	Lee and Huang	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2012	Chang and Hughes	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2012	Boumgarden vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2013	O'Reilly and Tushman	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2013	Clercq vd.	Uyum ve uyarlama yetenekleri
2014	Kortman vd.	Uyum ve uyarlama yetenekleri
2014	Tansley vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2014	Javier vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2014	Fındıklı Afacan and Pınar	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2015	Paliokaite and Pacesa	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2015	Sinha	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2018	Çekmecelioğlu vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2018	Günsel vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2019	Bakan vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2020	Clauss vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler
2021	Wenke vd.	Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler

Kaynak: Kumkale, İ. (2022). Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility. Springer Nature, s.10'dan araştırmacı tarafından uyarlanmıştır.

Gibson ve Birkinshaw (2004), uyum boyutunu, iş birimlerindeki tüm faaliyetler arasında uyumun sağlanması ve aynı hedeflere yönlendirilmesinin yanı sıra kısa vadede değer yaratmak için faaliyetlerin koordine edilmesi olarak tanımlamıştır. Uyarlanabilirlik boyutu ise, organizasyonların değişen tüketici taleplerini karşılamak ve yeni fırsatları hızla değerlendirmek için iş birimlerindeki faaliyetleri yeniden yapılandırma kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Kumkale 2020, 14). Diğer taraftan yararlanıcı yetenekler işletmelerin var olan yeteneklerinden faydalanarak işlerini yapmaları olarak tanımlanırken keşfedici yetenekler yeni bilgi ve teknolojileri araştırmayı kapsayan yeteneklerin kullanılarak işlerin yapılması olarak tanımlanmaktadır (March 1991, 71). Literatürde farklı boyutlarla örgütsel çift yönlülüğü inceleyen araştırmalar olsa da, araştırmaların büyük çoğunluğunda yararlanıcı ve keşfedici yetenekler boyutları kullanılmıştır (Cheng ve Van de Ven, 1996, 593-614). Bu durum Tablo 2.'den de açıkça görülmektedir. Bu araştırma kapsamında da örgütsel çift yönlülük, yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler boyutları altında incelenecektir.

1.3.1. Yararlanıcı Yetenekler Boyutu

Bu boyut, örgütsel çift yönlülüğün işletmelerin kendi bildikleri işe odaklanmalarını destekleyen boyutudur. Yararlanıcı yetenekler boyutu işletmelerde; mevcut kaynak ve bilgilerle üretim, iyileştirme, seçim, verimlilik, uygulama gibi etkinlik ve yürütme tabanlı konuları kapsamaktadır (March 1991, 71-72; Tunç 2017, 37).

Literatürde yararlanıcı yeteneklere dayalı stratejileri uygulayan işletmeler, Miles ve Snow'un (1978) savunmacı stratejisi ile, Porter'ın (1980) maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler olarak kabul görmektedirler (Hotz 2010, 1-3; Fındıklı ve Pınar 2014, 158-159). Yararlanıcı yetenek uygulamalarına örgütsel ve iş stratejileri açısından bakıldığında işletmelerin organizasyon yapılarının üretimi, sinerjiyi ve verimliliği teşvik etme anlamında merkezileştiği görülür. Yetkinin yukarıdan aşağıya indiği ve çok fazla dağıtılmadığı bu tip örgütlerde mekanik bir yapının oluşması, yararlanma ortamının hazırlanmasına yol açmaktadır (Kumkale 2020, 11). Yararlanıcı yeteneklere dayalı bu stratejiyi benimseyen işletmelerin temel amacı, var olan teknolojileri vasıtasıyla müşteri taleplerini karşılamaktır. Çevresel değişimlere bu

yolla uyum sağlarlar (Benner ve Thusman 2003, 247). Bu, işletmelerin mevcut müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için, mevcut bilgi kullanılarak mevcut mal ve hizmetlerde kademeli iyileştirmeler üzerinde yapılan çalışmaları içerir. Yararlanıcı yeteneği benimseyen işletmeler, stratejilerini maliyetleri azaltarak ve verimliliği artırarak kar elde etme üzerine kurarlar. Strateji seçimi ve uygulanması, seçilen iş modeli, bütçe tahsisi ve finansal hedefler tarafından şekillendirilir. Örneğin, baskın bir piyasa oyuncusu olarak şirket rekabet avantajı elde etmek istiyorsa, verimliliğe (yararlanma/fayda) ve merkezi karar vermeye dayalı maliyet liderliğine odaklanmalıdır (Kumkale 2020, 11).

İşletmenin mevcut faaliyetlerinin iyileştirilmesi hedeflendiğinde, kısa vadede olumlu sonuçlar doğuracağı için yararlanıcı yetenekler gereklidir (Caroll 2012, 65). Diğer taraftan; yararlanıcı yetenekler, mevcut işin optimizasyonu ve kısa vadeli kar elde etmeye odaklı olduklarından, bir yetkinlik tuzağına neden olabilir ve işletme yeteneklerinin güncelle uyum sağlaması ve uzun vadeli performansı tehlikeye girebilir (Wulf vd. 2010, 6).

1.3.2. Keşfedici Yetenekler Boyutu

Keşfedici yetenekler boyutu işletmelerde; keşif, arama, deneme, esneklik, varyasyon, risk alma, oyun ve yenilik gibi terimlerle yakalanan, yeni bilgi ve teknolojileri keşfetmeye çalışan faaliyetleri kapsamaktadır (March 1991, 71). Örgütün gelecek stratejilerine odaklı olan bu boyut değişime ve deneme yanılma yoluyla öğrenmeye açıktır (Smith ve Thusman 2005, 22; Lubatkin vd. 2006, 648-649). Yararlanıcı yeteneklerin aksine keşfetmeye odaklı olduğundan, yeni süreçlerin ve davranışların, yeni işlerin ve iş modellerinin keşfedilmesinin önemini vurgulamaktadır (March 1991, 71; Lubatkin vd. 2006, 648-649). Literatürde keşfedici stratejileri uygulayan işletmeler, Miles ve Snow'un (1978) öncü stratejisi ile, Porter'ın (1980) farklılaşma stratejisini uygulayan işletmeler olarak kabul görmektedirler (Hotz 2010, 1-3; Fındıklı ve Pınar 2014, 159).

Örgütsel çift yönlülüğün keşfedici yeteneklerinden kaynaklanan faaliyetlerini çevrede meydana gelen büyük çaplı değişiklikler oluşturmaktadır. Keşfedici yeteneklerin temel amacı; çevresel değişikliklere uyum sürecini başarılı şekilde yönetebilmek için; yeni teknolojiler ve yeni pazarlar keşfetmektir (Yıldız ve Karataş

2018, 107). Keşfedici yetenekler, kısıtlı kaynakları kullanarak yeni rutinler ve yenilikler geliştirmek anlamına gelir, ancak bu, mevcut örgütsel faaliyetlerin hızını azaltabilecek riskli veya deneysel bir süreç olabilir (Vario 2017, 39). Keşifsel yetenekler yeni ürünler ve hizmetler yaratmayla bağlantılı süresiz inovasyonu yönlendiren varyans artırıcı faaliyetlerle orantılı olarak çığır açan, yaratıcı ve girişimci örgütsel davranışları teşvik eden organik yapılar ve gevşek bağlı sistemler gerektirir (Hughes 2018, 5). Keşifsel yetenekler, yeni fırsatlar yaratarak ve firmaların yeni pazarları hedeflemesini sağlayarak firma performansını artırır (Wenke vd. 2021, 654).

Tablo 3. Yararlanıcı ve Keşfedici Yeteneklerin Karakteristik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Karakteristik Özellikler	Yararlanıcı Yetenekler	Keşfedici Yetenekler
Tanım	Mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmış artırıcı geliştirmeler	Potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere radikal geliştirmeler
Stratejik Niyet	Maliyet, kâr, verimlilik	İnovasyon, büyüme, çevreye uyum yeteneği
Görevler	İyileştirme, verimlilik, uygulama, yürütme	Arama, deneme, varyasyon, esneklik
Bilgi Temeli	Mevcut bilgi ile yetenekleri artırma	Yeni bilgi, mevcut bilgiden ayrılma
Yapı	Resmi, mekanik, sıkı	Uyarlanabilir, Organik, Gevşek
Yetkinlik	Operasyonel	Girişimci
Dış Çevre	Durgun	Hızlı Değişen
Risk Düzeyi	Düşük risk	Risk alan
Çıktılar	Mevcut yetkinliklerde iyileştirmeler	Yeni yetkinliklerin geliştirilmesi
Performansa Katkı	Kısa dönemli fayda	Uzun dönemli fayda
Zaman Ufku	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli

Kaynak: Blarr, W. Henning, Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy-Performance Linkage, Springer Gabler:Leipzig, Germany, 2011, s.61; O'Reilly, C.A. ve Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous organization. Harvard Business Review, April, s.80; Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. Schmalenbach Business Review, 57(4), s.353 kaynaklarından Araştırmacı tarafından uyarlanmıştır.

1.3.3. Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler Arasındaki Dengenin Sağlanması

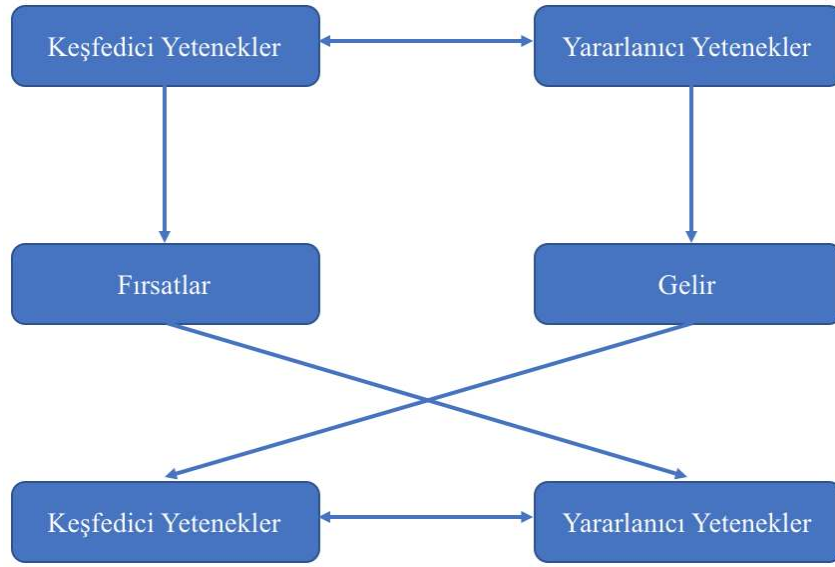
İşletme yönetimi literatüründeki ilk araştırmalar bize yararlanıcı ve keşfedici yetenekleri aynı anda geliştirmenin mümkün olmadığını söylerken, bir tanesine odaklanılması gerektiğini savunuyorlardı. Yararlanıcı yeteneklere odaklanan işletmeler rekabet ortamı durgun kaldığı sürece geçmişten gelen başarı modellerini sürdürebilirlerdi ve yararlanıcı yetenekler olmadan, sadece keşfedici yeteneklere odaklanmak kurumsal başarı için yeterli değildi (McGill vd. 1992, 5-10). March'ın 1991 yılındaki araştırmasında, bu iki kavram arasındaki ilişkinin anlaşılmasının örgütlerin uzun süre hayatta kalmalarındaki önemini vurgulamıştır (March 1991, 72). İlerleyen yıllarda da araştırmacılar bu hipotezi destekleyici çalışmalar yapmışlardır (Tushman ve O'Reilly 1996; He ve Wong 2004; Lubatkin vd. 2006).

Araştırmacılar, yararlanıcı ve keşfedici yeteneklerin çelişkili bilgi süreçleri gerektirdiğini ya örtülü ya da açık olarak belirtmişlerdir. Nonaka (1994)'ya göre; yararlanıcı yetenekler açık bilgi temellerinin kullanımını içerir. Bunları içselleştirerek ve birleştirerek, mevcut teknolojik veya pazarlama yörüngelerinde artan iyileştirmeler yapılabilir. Yararlanmanın amacı, halihazırda var olan müşterilerin ihtiyaçlarını daha fazla karşılamak amacıyla, mevcut teknolojilerin uyarlanarak çevresel koşullara en iyi şekilde yanıt vermektir. Buna karşılık yine Nonaka (1994)'ya göre keşfedici yetenekler, örtük bilgi temellerinin kullanımını içerir, öyle ki onları dışsallaştırarak ve birleştirerek yeni teknolojik veya pazarlama yörüngeleri geliştirilir. Keşfedici yetenekler, yenilikçi teknolojiler ve yeni pazarlar yaratarak gizli çevresel trendlere yanıt vermenin yanı sıra onları yönlendirmeyi amaçlar (Lubatkin vd. 2006, 648).

Mevcut literatür, işletmelerin yararlanıcı ve keşfedici yeteneklerini geliştirmekte zorlandıklarını gösterse de, yapılan çalışmalar işletmelerin bu yetenekleri geliştirebilmeleri için yönetim uygulamaları açısından öneriler sunmaktadır (Mom vd. 2007, 910). Bir işletme sadece yararlanıcı yeteneklere bağlı kaldığında kısa süreli bir performans artışı yaşasa da uzun vadede çevresel değişikliklere uyum konusunda zorluklar yaşayabilir. Diğer taraftan, sadece keşfedici yeteneklere bağlı kaldığında ise çevresel değişikliklere hızlı uyumu sağlasa da sermaye yatırımının geri dönüşü konusunda zorluklar yaşayabilir (Turner vd. 2012, 8).

March'a (1991) göre, örgütsel çift yönlülük için hem yararlanıcı hem de keşfedici yeteneklerin kullanımı gereklidir, ancak her birinin uygun bir dengeye ulaşmak için yönetilmesi gerekir (March 1991, 71-73). Diğer araştırmalar da bu fikri destekleyerek, bir işletmede yararlanıcı ve keşfedici yeteneklerin var olmasını sağlayan örgütsel şartların farklılıklarına rağmen, ikisi arasındaki dengenin sağlanmasını önermektedirler (Tushman ve O'Reilly 1996, 24; He ve Wong 2004, 482; Lubatkin vd. 2006, 648-650). Ancak Şimşek vd. (2009), yararlanma ve keşfedici yeteneklerle gerçekleşen faaliyetlerin, kıt kaynaklar için rekabet ettiğinden, optimal bir yararlanma ve keşif karışımını sürdürmenin son derece zor olduğunu ve bazı potansiyel ödünleşimler içerdiğini öne sürmüştür (Şimşek vd. 2009, 867). Yararlanma ve keşif arasında gözlemlenen ilişkide; her ikisi de kuruluşun kıt kaynakları için rekabet ediyorsa ve farklı beceri ve yetenekler gerektiriyorsa, yararlanma herhangi bir zamanda keşfetme ile ters orantılı olmalıdır. Ancak, yararlanıcı ve keşfedici yetenekleri ayrı ayrı ölçen ampirik araştırmalar, bu faaliyetler arasındaki ilişkiye dair karışık bulgular ortaya koymuşlardır (Lavie vd. 2010, 116). Yararlanıcı ve keşfedici yetenekler, rekabet avantajı ve uzun vadeli hayatta kalma elde etmek için tam olarak ve aynı anda izlenmesi gereken çok farklı iki örgütsel faaliyet olarak görülmelidir (March 1991, 72; Şimşek vd. 2009, 881). Her iki yeteneğe de eşit ve aynı anda odaklanarak, çift yönlü olmaya çalışan işletmeler, ikisinden birine aşırı odaklanmanın getirdiği dezavantajlardan da kaçınarak fayda sağlarlar (Şimşek vd. 2009, 867).

Yararlanıcı ve keşfedici yetenekler arasındaki paradoksal ilişki aşağıdaki şekil ile ifade edilmiştir. Yararlanma ve keşif arasındaki doğal değiş tokuşlar (trade-off), bir süreklilik boyunca karşıt faaliyetler olarak operasyonelleşmelerini güçlendirir. Bu ödünleşimleri (trade-off), uzlaşma çabalarından ayırmaya çalışan bilim insanları, bu değiş tokuşları ve kuruluşların yararlanma ve keşif yönetme girişimlerini doğrudan yakalamaya çalışmalıdır. Yararlanma ve keşif arasındaki doğal ters ilişki ile bir kuruluşun bu faaliyetleri dengeleme konusundaki sınırlı yeteneği birbirine karıştırılmamalıdır (Lavie vd. 2010, 118).



Şekil 1. Yararlanıcı ve Keşfedici Yetenekler Arasındaki Paradoksal İlişki

Kaynak: Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management annals*, 4(1): 117.

Tekrarlanabilir, rutinleştirilmiş süreçlerin geliştirilmesi, kaynakların verimli kullanımını teşvik eder, ancak kuruluşlar aynı zamanda belirli bir hizmet veya faaliyette fazla yerleşik hale gelme tehdidine de direnmelidir. Bu hassas dengeleme eyleminin birçok organizasyon için sürdürülmesinin imkansız olmasa da zor olduğu kanıtlanmıştır (Vario 2017, 20). Yararlanıcı ve keşfedici yetenekler arasında birbirlerini ikame etmek yerine, örgütsel çift yönlülük açısından tamamlayıcı bir ilişki olmalıdır. Bu bağlamda Tushman ve O'Reilly (1996), yararlanıcı ve keşfedici yetenekler arasındaki dengeyi korumanın önemini vurgulamıştır. Bu yeteneklerin birbiriyle çelişen yapıları, süreçleri, becerileri ve kültürleri içermesi gerekliliğinden hareketle; çatışan amaçları ve farklı yapıları nedeniyle, organizasyonlar için doğru dengeyi korumak gerçekten zor bir iştir. Ancak dengeyi koruyabilen organizasyonlar nihayetinde çift yönlü hale gelirler (Günsel vd. 2018, 200).

Sonuç olarak, örgütsel çift yönlülük hipotezi bir yararlanıcı ve keşfedici yeteneklerin dengesi elde eden işletmelerin, aşırı yararlanma veya aşırı keşfetme yeteneklerine ağırlık vererek, hantallaşan rakiplerini geride bırakan performans avantajları elde ettiğini varsaymaktadır (Hughes 2018, 5). Literatürde, başarılı organizasyonların çift yönlü olduğu hipotezini öne sürmektedir. Bu işletmeler hem günümüzün taleplerini yönetmede yararlanıcı ve uyumlu, hem de çevredeki

değişikliklere yanıt vermede keşfedici ve uyarlanabilir olması elzemdir (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996; Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen, 2005; Şimşek vd. 2009, O'Reilly ve Tushman 2013).

1.4. Örgütsel Çift Yönlülük Tipolojileri

Örgütsel çift yönlülük kavramı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde ele alınmıştır. Bu farklı ele alınış biçimleri içerisinde literatürde en çok karşımıza çıkanlar; Duncan (1976)'nın sıralı çift yönlülük yaklaşımı, Birkinshaw ve Gibson (2004)'ın yapısal ve bağlamsal çift yönlülük yaklaşımları ile Tushman ve O'Reilly (2013)'nin sıralı, yapısal ve bağlamsal çift yönlülük yaklaşımlarıdır (Duncan 1976, 184; Birkinshaw ve Gibson 2004, 49-50; Tushman ve O'Reilly, 2013, 327). Bu yaklaşımların yanı sıra, Şimşek vd. (2009) yılındaki çalışmalarında örgütsel çift yönlülüğü harmonik, periyodik, bölümsel ve karşılıklı çift yönlülük olarak ele almışlardır (Şimşek vd., 2009, 868). Chen (2017) yılındaki çalışmasında Tushman ve O'Reilly (2013)'nin sıralı, yapısal, bağlamsal yaklaşımlarının yanına dinamik yaklaşımı eklemiştir (Chen 2017, 388). Hughes (2018) çalışmasında ise örgütsel çift yönlülük; yapısal, bağlamsal ve zamansal yaklaşımların yanı sıra uzmanlaşma ve alansal yaklaşım olmak üzere dört ayrı yaklaşım olarak ele almıştır (Hughes 2018, 220).

Bu çalışma kapsamında da, literatürde yaygın kullanılan çift yönlülüğe yönelik sıralı, yapısal ve bağlamsal yaklaşımlar ile harmonik, periyodik, bölümsel ve karşılıklı çift yönlülük yaklaşımları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

1.4.1. Sıralı Çift Yönlülük

Firmaların değişen çevresel koşulları veya stratejileri yansıtmak için yapılarını yeniden düzenleyebilecekleri görüşü, örgütsel adaptasyonla ilgili ilk çalışmaların çoğunda yansıtılmaktadır. İşletme tarihi çalışmaları genellikle değişim karşısında kuruluşların yapılarını ve süreçlerini nasıl uyarladıklarını gösterir (örn., Kauppila 2010; Lovas ve Ghoshal 2000; Rosenbloom 2000; Tripsas 1997) (Tushman ve O'Reilly 2013, 327).

Duncan (1976), yılındaki orijinal makalesinde, işletmelerin yenilik ve verimlilik için gerekli olan çelişkili hizalamaları barındırmak için zaman içinde yapılarını değiştirerek işletme stratejisiyle uyumlu hale getirmelerini önermiştir. Onun görüşüne göre, işletmeler zaman içinde yapıları değiştirerek sıralı çift yönlülük elde ederler (Duncan 1976, 184-185). Zamanlamaya odaklı olan bu yaklaşım; örgütsel çift yönlülüğü oluşturan yararlanıcı ve keşfedici yeteneklerin sıralı olarak kullanılmasına dayanır (Gütter ve Konlechner, 2009, 152). Lant and Mezias (1992), Romanelli and Tushman (1994), Siggelkow and Levinthal (2003) ve Gupta vd (2006), araştırmalarında yararlanıcı ve keşfedici faaliyetlere geçişlerin, kesin zaman çerçevesi tanımlanmayan döngüsel dönemlerde gerçekleştiğini iddia etmişlerdir. Yararlanıcı ve keşifsel faaliyetler arasındaki döngü, işletmenin bu değişikliğe ne zaman ihtiyaç duyulduğunu kolayca ve zamanında tespit edebilmesini ve ardından mevcut statükoyu destekleyen iç baskıları ortadan kaldırabilmesini gerektirir. Yararlanıcı dönemlerinin keşiften daha uzun olması muhtemeldir. İşletmenin geçişleri yönetmede ve gerektiğinde her iki faaliyeti de desteklemek için örgütsel koşullarını değiştirmede yetenekli olmalıdır (Hughes 2018, 23).

Bireysel ya da örgütsel seviyede; örgütsel çift yönlülüğün bu boyutu yararlanıcı ve keşifsel stratejileri eş zamanlı olarak değil, birinden diğerine geçiş yaparak sırayla kullanılması anlamına gelmektedir (Thusman ve O'reilly 2013, 327). Petro (2017)' nun görüşüne göre ise; yararlanıcı ve keşifsel faaliyetler arasında sürekli bir değişim gerçekleştirmeye çalışmak; örgütün sahip olduğu yeteneklerini de kaybetmesine sebebiyet verme riski barındırmaktadır. Bu sebeple sıralı çift yönlülük yaklaşımını izleyen işletmelerin varlıklarını devam ettirebilme süreleri kısalabilmektedir (Petro 2017, 31). Diğer taraftan bu yaklaşım, çevresel değişimlerin hızının düşük olduğu dönemlerde daha geçerlidir (O'reilly ve Thusman 2008, 193). İçinde bulunduğumuz çağdaki çevresel değişimin hızı ve karmaşıklığı düşünüldüğünde, bu görüşe karşı olarak Thusman ve O'Reilly (1996), hızlı değişim karşısında, sıralı çift yönlülüğün etkisiz olabileceğini ve kuruluşların sıralı şekilde değil, eş zamanlı bir şekilde keşfetme ve yararlanma ihtiyacı duyduğunu savundular (Thusman ve O'reilly 2013, 327).

1.4.2. Yapısal ve Bağlamsal Çift Yönlülük

Gibson ve Birkinshaw (2004) organizasyonların, bireylerin zamanlarını yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler arasında nasıl böleceklerine karar vermelerine izin vermek için organizasyonun özelliklerini tasarlayarak da çift yönlü olabileceğini savunmuştur (Thusman ve O'reilly 2013, 327). Çift yönlülük ile ilgili standart yaklaşım, yapısal çift yönlülük, farklı faaliyetler için ayrı yapılar oluşturmayı önermektedir. Bağlamsal çift yönlülük ise, organizasyonun insani yönüne çok daha fazla dikkat çeker ve yapısal çift yönlülüğten birçok önemli açıdan farklıdır. Bu iki yaklaşım en iyi tamamlayıcı olarak görülür ve günümüzde birçok başarılı işletme, her iki yaklaşımın bir kombinasyonunu kullanır (Birkinshaw ve Gibson 2004, 210-211). Aşağıdaki bölümde yapısal ve bağlamsal çift yönlülük yaklaşımları incelenmiştir.

1.4.2.1. Yapısal Çift Yönlülük

Yapısal çift yönlülük yaklaşımının temel fikri, iş birimlerinin özellikle yararlanıcı veya keşifsel olarak tanımlanması ve buna göre organize edilmesidir (Duncan 1976, 180-185). Bu basit çözüm, her birimin gerekli kültürü geliştirmesine ve en verimli şekilde süreçlerini oluşturmalarına izin verir. Yapısal çift yönlülük yaklaşımına göre bir örgütte, yararlanıcı ve keşifsel yeteneklerin birlikte var olması mümkün değildir. Bu nedenle, klasik örgüt teorisiyle uyumlu olacak şekilde birbirinden farklı iki ayrı faaliyet için farklı örgütsel yapıların bulundurulması gerektiğini önerilmektedir (Birkinshaw ve Gibson 2014, 210-211).

Benner ve Tushman tarafından yapısal çift yönlülük tanımı şu şekilde önerilmiştir: “Çift yönlü organizasyon tasarımları, oldukça farklılaşmış alt birimlerden oluşurlar. Bu birimlerin birbirlerine entegrasyonu çok güçlü şekilde tasarlanmaz. Bu organizasyonların keşifsel birimleri küçük ve merkezi olmayan, gevşek kültürler ve süreçlere sahipken, yararlanıcı birimleri sıkı kültürler ve süreçlerle daha büyük ve daha merkezidir” (Benner ve Tushman 2003, 252). Yapısal olarak ayrılmış, her biri kendi insan, yapı, süreç ve kültür uyumuna sahip, otonom yararlanıcı ve keşifsel işletme alt birimleri kurarak ve kaynakların ve yeteneklerin kullanımını sağlamak için stratejik hedefle entegrasyonu, örgütsel çift yönlülük elde edilebilir (Thusman ve O'reilly 2013, 327).

Bazı bilim insanları, daha girişimci bir yaklaşım ile yeni ürünler, süreçler ve hizmetler geliştirmek için gereken yaratıcı ortamı geliştirmek için keşifsel birimlerinin yararlanıcı olanlardan ayrı tutulması gerektiğini savunuyorlar. Diğer öneriler, kendi kültürlerini, tarzlarını ve çalışma biçimlerini oluşturmak için keşif faaliyetlerinin yönetim tarafından farklı şekilde yönlendirildiği, ancak yine de aynı organizasyona ait olduğu ve aynı çatı altında hareket ettiği, gevşek bağlı birimler oluşturmak şeklindedir (Tushman ve O'Reilly 1996; O'Reilly ve Tushman 2004). Organizasyon birimleri arasında bu şekilde oluşan bir entegrasyon, farklı uzmanları bir araya getirmenin faydalarını ve avantajlarını yakalayacaktır çünkü bilgi paylaşılabilir ve yeni fikirler üretilebilir (Helfat ve Peteraf 2003, 1000-1009). Tushman ve O'Reilly (1996)' ya göre, yapısal çift yönlülük, şirketlerin günlük işlerinde verimli olmalarını sağlar. Bu şekilde verimli olmak da, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli uyum sağlamak için yenilikçi kapasitelerini korumalarına yardımcı olur (Kraner 2018, 35).

1.4.1.2. Bağlamsal Çift Yönlülük

Gibson ve Birkinshaw (2004) organizasyonların, bireylerin zamanlarını yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler arasında nasıl böleceklerine karar vermelerine izin vermek için organizasyonun özelliklerini tasarlayarak da çift yönlü olabileceğini savunmuştur. Bu görüşe göre bağlamsal çok yönlülük; "bireylerin zamanlarını uyum ve uyum için çelişen talepler arasında nasıl bölüşecekleri konusunda kendi kararlarını vermelerini sağlayan ve teşvik eden bir dizi süreç veya sistem inşa ederek" elde edilebilir (Tushman ve O'Reilly 2013, 327). Bu anlamda bağlamsal çift yönlülük yaklaşımı; örgütsel bir bağlam tasarımı da kapsamaktadır (McCarthy ve Gordon 2011, 241).

Bağlamsal çift yönlülüğün temel ilkesi; çalışanların ilke olarak yararlanıcı yetenekler olarak tanımlanması, ancak gerekli durumlarda zihinsel olarak keşifsel olmaya geçmelerinin beklenmesidir. Bu nedenle, çalışanın kişisel olarak zihinsel bölümlene yeteneğine sahip olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Gupta vd. 2006, 694-696; Şimşek vd. 2009, 881). Bu yaklaşım, çalışanların duruma bağlı olarak sürekli olarak değişkenlik göstermesini gerektirir. Yöneticiler, prosedürleri tutarlı bir şekilde takip edip bunlara dayalı kararlar verirken, gerektiğinde uyarılama odaklı kararlar da verebilmelidirler (O'Reilly ve Tushman 2007, 15). Böyle bir durum, çalışanın doğru

yatırımı seçmek, doğru kararı vermek gibi istikrarlı bir yaklaşım sergilemesini gerektiren görevleri yerine getirirken aynı zamanda da , zihnini açarak sonuçları kesinlikten uzak görevleri yerine getirmek için yaratıcı olmaya çalışmasını gerektirir (Kraner 2018, 36).

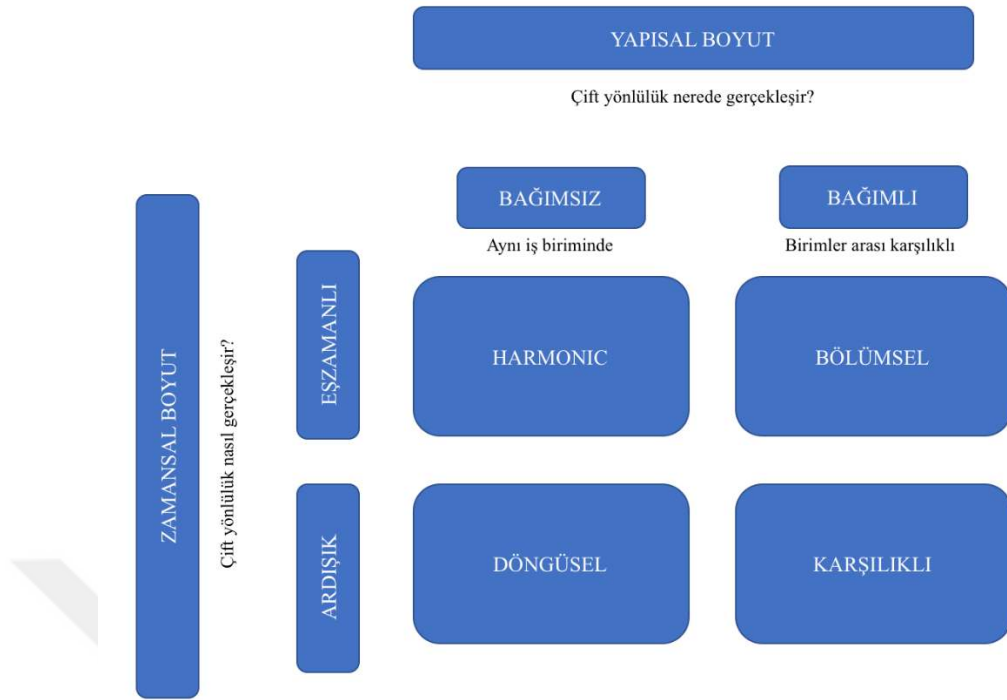
Tablo 4. Yapısal ve Bağlamsal Örgütsel Çift Yönlülük Türlerinin Karşılaştırılması

Yöntemler	Yapısal Çift Yönlülük	Bağlamsal Çift Yönlülük
Elde Edilme Yöntemi	Düzenleme ve uyarlama odaklı faaliyetler ayrı birimlerde veya departmanlarda yapılır.	Çalışanlar bireysel olarak zamanlarını düzenleme ve uyarlama odaklı faaliyetler arasında bölerler.
Ayrımsal Kararların Alınma Yöntemi	Üst yönetim tarafından	Alt kademe çalışanlar tarafından
Üst Yönetimin Rolü	Örgütsel yapıyı tanımlamak, düzenleme ve uyarlama odaklı faaliyetler arasında seçim yapmak	Çalışanların içinde hareket ettiği örgütsel bağlamı geliştirmek.
Çalışan Rollerinin Doğası	Açıkça Tanımlanmış	Açıkça tanımlanmamış
Çalışanların Becerileri	Uzmanlaşmış, Operasyonel	Her konuda becerikli, Esnek
Örgütlerin Yapısı	Resmi, mekanik	Uyarlanabilir, Organik
Çevrenin Yapısı	Durgun Çevre	Değişken Çevre

Kaynak: Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. Advanced Institute of Management Research Paper, (003), s.50; O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of management Perspectives, 27(4), s.330 baz alınarak uyarlanmıştır.

1.4.3. Harmonik, Döngüsel, Bölümsel ve Karşılıklı Çift Yönlülük

Örgütsel çift yönlülük kavramının sınıflandırılmasında ortaya konulan bir diğer yaklaşım Şimşek vd.'nin 2009 yılında ortaya koyduğu çok yönlü tipolojidir. Bu sınıflama yaklaşımında çift yönlülüğün nerede ve nasıl gerçekleştiği sorularına verilen cevapların kombinasyonları harmonik, döngüsel, bölümsel ve karşılıklı çift yönlülük olarak dört sınıflandırma belirlemektedir (Şimşek vd. 2009, 868). Bu sınıflandırmaların nasıl belirlendiği araştırmacılar tarafından aşağıdaki şekil vasıtasıyla anlatılmaktadır.



Şekil 2. Şimşek vd. (2009)'nin Örgütsel Çift Yönlülük Tipolojileri

Kaynak: Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of management studies*, 46(5): 868.

1.4.3.1. Harmonik Çift Yönlülük

Harmonik çift yönlülük; bir alt sistem içinde, örneğin bir iş biriminde, aynı anda varolan yararlanma ve keşif arayışıdır. Teorik köklerini örgüt kültüründen alan bu yaklaşıma örnek olarak; bağlamsal çift yönlülük verilebilir. Bağlamsal çift yönlülük, bir iş biriminde uyum ve uyarlabilirliği aynı anda gösteren davranışsal kapasitedir (Şimşek vd. 2009, 870). Güven ve destek gibi daha çok davranışsal ve bağlamsal öncüller vasıtasıyla açıklanmaktadır (Gibson ve Birkinshaw 2004, 211). Bu çift yönlülük çeşidinin varlığı, rekabet avantajı yaratılmasını sağlamakta ancak oldukça karmaşık ve uygulanması uzun bir süreç gerektirmektedir (Tunç 2017, 32). Ampirik araştırmalar, bu tür çift yönlülük yeteneğinin stratejik faydalarını doğrulamaktadır. Özellikle, yararlanıcı ve keşfedici yeteneklerin tek bir iş birimi içinde eş zamanlı olarak birleştirilmesi, tüm paydaşlar bağlamında artan bir memnuniyet sağlamaktadır. Gibson ve Birkinshaw (2004) harmonik çift yönlü bir bağlamin, iş biriminin öznel derecelendirmeleriyle pozitif olarak ilişkili olduğunu

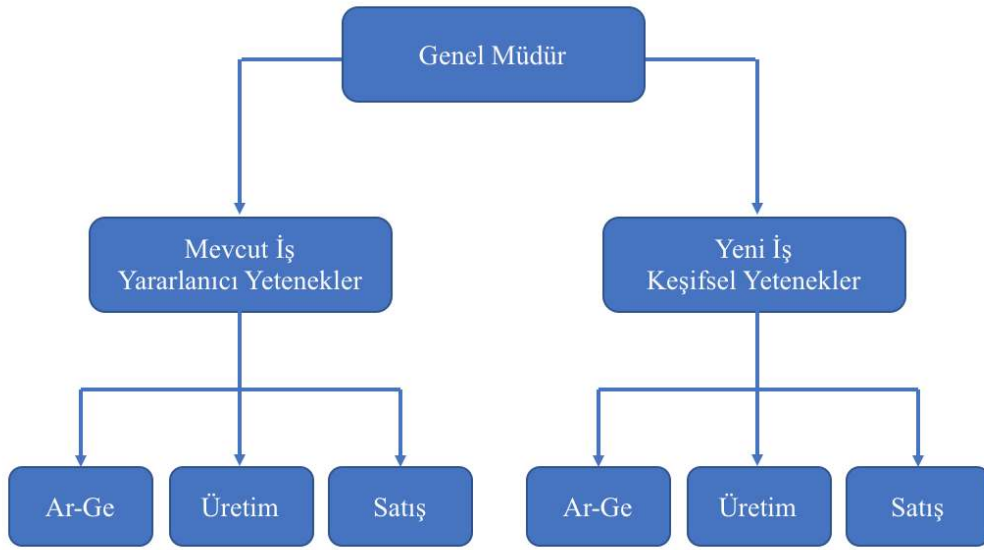
bulmuşlardır. Diğer taraftan, bu olumlu etkilere rağmen, çift yönlülük yeteneğini sağlayan sistem ve süreçlerin uygulama maliyetleri olduğunu da ortaya koymuşlardır (Şimşek vd. 2009, 881-882)

1.4.3.2. Döngüsel Çift Yönlülük

Döngüsel çift yönlülük; bir alt sistem içinde, örneğin bir iş biriminde, ardışık olarak yararlanıcı ve keşfedici yeteneklerin arayışıdır (Şimşek vd. 2009, 870). Teorik dayanağı, kesintili denge teorisi (Punctuated equilibrium theory) olan bu çift yönlülük türü literatürde kesintili çift yönlülük (Punctuated ambidexterity) olarak da yer almaktadır. Bu teoriye göre; evrimsel gelişimde hızlı türleşme bölümleri, çok az veya hiç değişiklik olmayan uzun dönemler arasındaki izolasyonda işaretlenir (Gupta vd. 2006, 698). Bu teoriye dayanarak döngüsel örgütsel çift yönlülük uzun süreli dönemlerle yararlanıcı yetenek ve kısa süreli keşfedici yetenek patlamaları arasında geçiş yapmak olarak tanımlanabilir. Bu çift yönlülüğün temsilcileri arasında; Helfat and Raubitschek (2000), Winter and Szulanski (2001) ve Rothaermel and Deeds (2004), sayılabilir (Şimşek vd. 2009, 870). Mevcut araştırmalara göre, döngüsel çok yönlülük en güçlü şekilde yenilikçi sonuçlarla, özellikle de ürün yeniliğiyle ilişkilidir (Şimşek vd. 2009, 883).

1.4.3.3. Bölümsel Çift Yönlülük

Bölümsel çift yönlülükte iş birimleri ve hatta organizasyonlar gibi alt sistemler arasında eş zamanlı olarak yararlanma ve keşif arayışı vardır. Bu sınıflandırma biçimi teorik alt yapısını örgütsel tasarım ve sosyal ağ teorisinden almaktadır (Şimşek vd. 2009, 870). Bu sınıflandırma Duncan'ın ortaya koymuş olduğu çift yönlülük kavramının en temel haline dayanmaktadır (Tunç 2017, 34). Tushman and O'Reilly (1996)'nin temsili tanımıyla aynı işletme içinde birden çok çelişkili yapı, kültür ve sürece ev sahipliği yapmaktan kaynaklanan hem artımlı hem de artırımsız inovasyonu eşzamanlı olarak takip etme yeteneği olarak betimlenir. Bu sınıfta her bölüm hem birbirinden bağımsız işlerini yürütmeye devam ederken hem de örgütsel çift yönlülük yeteneğine sahip olabilmek için birbirlerine göre hareket etme gayesi taşımaktadırlar (Tushman ve O'Reilly 1996, 35-36).



Şekil 3. Bölümsel Çift Yönlülük - Uzamsal Ayrım

Kaynak: Blarr, W. Henning (2012). Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy-Performance Linkage, Springer Gabler:Leipzig, Germany: 78.

1.4.3.4. Karşılıklı Çift Yönlülük

Karşılıklı çift yönlülük, bir işletmeyi oluşturan alt sistemler içinde ve arasında ardışık yararlanma ve keşif arayışını anlatır. Bu çift yönlülük türü, sosyal ağlar teorisine dayanmaktadır (Şimşek vd. 2009, 870). Bugüne kadar, karşılıklı çift yönlülük yeteneği, örgüt araştırmacılarının en az ilgisini çeken kısım olmuştur. Bu sınıflandırma yararlanma ve keşfedici yetenekleri uygulayan birimler arasında karşılıklı bir bağımlılık olduğunu varsaymaktadır (Blarr 2012, 69). Aslında karşılıklı çift yönlülük zaman ve işletmeler arasında meydana gelen, yararlanıcı ya da keşfedici yeteneklere odaklanan tamamlayıcı birimlerin arasında zamanla meydana gelen etkileşimi yaratan bir sinerjidir (Blarr 2012, 70).

Teorik olarak, sosyal ağ perspektifinden çalışan araştırmacılar, bu tip çok yönlülüğü elde etmek için firmalar arası düzenlemelerin rolünü özellikle vurgulamışlardır. Bu perspektiften bakıldığında, çok yönlülük, organizasyonlar arası bir ağ üzerinden yararlanma ve keşifin verimli bir şekilde uzmanlaşması yoluyla elde edilir ve stratejik ittifakların farklı alanları arasında sırayla takip edilebilir (Şimşek vd. 2009, 887).Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, karşılıklı çift yönlülüğün

hem yararlanıcı ve hem de keşifsel yetenekler için gerekli derin bilgi içeren karmaşık ortamlarda daha fazla ortaya çıkacağını göstermiştir (Blarr 2012, 71).

1.5. Örgütsel Çift Yönlülüğün Elde Edilmesi

Örgütsel çift yönlülük tipolojilerine dair yukarıda ele alınan ve kapsamlı şekilde incelenen sıralı, yapısal ve bağlamsal yaklaşımlar ile harmonik, periyodik, bölümsel ve karşılıklı çift yönlülük yaklaşımları örgütsel çift yönlülüğün nasıl elde edildiği ile ilgili farklı görüşleri ortaya koymaktadır.

Hem yararlanıcı hem de keşfedici yetenekler, örgütsel başarıya ve hayatta kalmaya önemli ölçüde katkıda bulunma potansiyeline sahip olsa da, yararlanıcı veya keşfedici yeteneklerin tek başına kullanımı yeterli değildir (Günsel vd. 2018, 200). Başarılı şekilde örgütsel çift yönlülük yeteneğini elde etmek için; yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yeteneklerin farklı örgütsel mimarileri kullanması önemlidir (Wenke vd. 2021, 654). Tushman ve O'Reilly yararlanıcı ve keşfedici yetenekler arasındaki dengeyi korumanın önemini vurgulayarak dengeyi koruyabilen organizasyonların çift yönlü hale geldiğini savunmuştur (Tushman ve O'Reilly 2013, 327-330).

Yararlanıcı yetenekler; rutinleştirme, bürokrasi ve sıkı bir şekilde birbirine bağlı sistemlerle ilişkilendirilirken, keşifsel yetenekler; doğaçlama, özerklik ve gevşek bağlı sistemlerle bağlantılıdır (Wenke vd. 2021, 654). Duncan (1976) çift yönlülük kavramını ortaya koyduğu orijinal makalesinde, işletmelerin yenilik ve verimlilik için gerekli olan çelişkili hizalamaları barındırmak adına, zaman içinde yapılarını değiştirerek işletme stratejisiyle uyumlu hale getirmelerini önermiştir. Onun görüşüne göre, işletmeler zaman içinde yapılarını değiştirerek sıralı çok yönlülük elde etmişlerdir (Duncan 1976, 184). Tushman ve O'Reilly (1996), hızlı değişim karşısında, sıralı çift yönlülüğün etkisiz olabileceğini ve işletmelerin eşzamanlı bir şekilde keşfetme ve yararlanma ihtiyacı duyduğunu savunmuştur. Yapısal olarak ayrılmış, her biri kendi insan, yapı, süreç ve kültür uyumuna sahip, otonom yararlanıcı ve keşfedici işletme alt birimleri kurarak; kaynakların ve yeteneklerin kullanımını sağlamak için hedefle entegrasyon ile örgütsel çift yönlülüğün elde edilebileceğini önermişlerdir (Tushman ve O'Reilly 1996, 24-25). Daha sonra Gibson ve Birkinshaw (2004) örgütlerin; bireylerin zamanlarını yararlanıcı ve keşfedici faaliyetler arasında

nasıl böleceklerine karar vermelerine izin vermek için organizasyonun özelliklerini tasarlayarak çok yönlü olabileceklerini savunmuştur. Bu görüşe göre, bağlamsal çok yönlülük, “çalışanların zamanlarını, uyum ve uyarlama için çelişen talepler arasında nasıl kullanacakları konusunda kendi kararlarını kendilerinin almasını sağlayan ve teşvik eden bir dizi süreç veya sistem inşa ederek” elde edilmiştir (Gibson ve Birkinshaw 2004, 201).

Şimşek vd. 2009 yılında yaptıkları çalışmalarında, örgütsel çift yönlülük tipolojilerinde; yapısal ve zamansal ayrımı ortaya koyarak, örgütsel çift yönlülüğün elde edilmesine dair literatürde eksik gördükleri bütünsel bir teorik çerçeveyi ortaya koymaya çalışmışlardır. (Şimşek vd 2009, 868). Ayrıca araştırmacılar mevcut literatürün çift yönlülüğün öncüllerini ve koşullarını belirlemeye ve açıklamaya odaklanmış olduğunu, ilişkili sonuçlarına çok az dikkat edildiğini savunmaktadır (Şimşek vd. 2009, 869). Bu görüşe göre; çift yönlülüğe sahip işletmelerin çalışanları tüm konuları bütünsel değerlendirebilen, paydaş bakış açısıyla hareket edebilen ve inisiyatif alan bireyler olmalıdırlar (Yıldız ve Karataş 2018, 108; Acaray 2018, 220).

Araştırmacılar, örgütsel çift yönlülüğün elde edilmesine dair farklı yaklaşımlar ortaya koysalar da işletmelere çift yönlülük yeteneğini elde edebilmeleri için iki temel yol önermektedir (Wenke vd. 2021, 654):

- (1) Keşif ve işletme için ayrı birimler oluşturmak (Tushman & O'Reilly 1996)
- (2) Çift yönlülüğün tek bir birim içinde gerçekleşmesine izin veren destekleyici bir örgütsel bağlam yaratmak (Gibson & Birkinshaw, 2004)

1.6. Stratejik Yönetim Çalışmalarında Örgütsel Çift yönlülüğün Önemi

Çift yönlü organizasyonlar, mevcut yeteneklerini genişleten veya yeni yetenekler gerektiren keşifsel kaynak dağıtımı ve deneysel inovasyon faaliyetleri ile yeni pazarlar ve ürünler yaratırken, aynı zamanda mevcut yetkinliklerini, yeteneklerini ve teknolojilerini kullanarak artırımı inovasyonlar yapan işletmelerdir (Günsel vd. 2018, 200). Yararlanıcı yetenekler mevcut işin optimizasyonu ve kısa vadeli kar üretimi anlamına geldiğinden, bir yetkinlik tuzağına neden olabilir ve kuruluşun yeteneklerinin modası geçtiğinde ve uzun vadeli performansı da tehlikeye girer (Wulf vd. 2010, 6). Var olan yeteneklerin ve mevcut rutinlerin geliştirilebilmesi

için, sürekli olarak yenilerinin de edinilmesini gerekmektedir. Bu da bir örgütün hem içindeki hem de dışındaki ilişki ağlarında ve iletişim ilişkilerinde değişiklik gerektirir (Katila ve Ahuja 2002, 1185). Diğer taraftan, yeteneklerin ve know-how'ın sürekli olarak yenilenmesine odaklanmak bir başarısızlık tuzağına yol açabileceğinden, keşfedici yetenekler üzerine bir konsantrasyon da uzun vadeli performansı tehlikeye atabilir. İşletmeler, kısa vadeli değişikliklere karşı aşırı duyarlı ve tepkisel olma eğiliminde olduklarından, sürekli bir arayış ve ödüllendirici olmayan bir değişim döngüsüne girebilirler (Levinthal ve March 1993, 106; Wulf vd. 2010, 6).

Stratejik yönetim perspektifinden örgütsel çift yönlülük yönetsel zorluklarına rağmen işletmelerin uzun vadeli iş başarısını sürdürmek için izleyebilecekleri bir stratejik yetenek olarak görülmektedir (Voss & Voss 2013, 1459). Aslında literatür, çift yönlülüğü örgütlerin uzun dönemde hayatta kalması için gerekli bir bileşen olarak tartışmıştır. Örgütsel çift yönlülüğün uygulanmasında yürütülmesinde önemli zorluklar vardır. (Tushman ve O'Reilly 1996, 11-28). Tushman ve O'Reilly (1996)'ya göre, mevcut teknolojilerden ve pazarlardan yararlanmaya ve yenilerini keşfetmeye yetecek kadar büyük ölçekli ve kaynaklara sahip olan birçok işletme, kendi iç yapılarındaki çatışma ve eylemsizlik nedeniyle bu iki yeteneği aynı anda çalıştıramayabilir. Eski ve büyük firmalarda, üst ve orta düzey yöneticilerin ve uzmanların çalışma iklimlerini ve yönetim anlayışlarını yeniden şekillendirmek ve aynı anda iki alternatif yeteneği ve faaliyet dizisini izleyip sürdürmenin rasyonelliği konusunda aralarında bir fikir birliği oluşturmak çok zordur (Tushman ve O'Reilly 1996, 27-28; Alphkan ve Gemici 2016, 786).

Voss ve Voss (2013)'un araştırmalarında ortaya koydukları çift yönlülük paradoksları da bu durumu destekler niteliktedir. Birinci paradoks, daha büyük ve daha köklü işletmeler çift yönlülük yeteneğinden yararlanmak için gereken kaynaklara ve deneyime sahiptirler, ancak bu işletmelerin örgütsel çift yönlülüğünü uygulama olasılıkları daha düşüktür. İkinci paradoks; yalnızca daha büyük ve köklü işletmeler, çift yönlülük yeteneğinden yararlanmak için gereken kaynaklara ve yeteneklere sahiptirler ancak uzun vadeli büyümeyi yönlendirmek için çevresel (pazarlara dayalı) çift yönlülüklerini de geliştirmek ve sürdürmek zorundadırlar (Voss ve Voss 2013, 1459). Yararlanıcı ya da keşfedici yeteneklerden birinin güçlü savunucuları, hem bireysel düzeyde (zihinsel entegrasyon) hem de iş birimi düzeyinde (davranışsal

entegrasyon) her iki yeteneği uzlaştırmaya karşı dirençli olabilirler. Örneğin, bir yandan keşif ve uyum taraftarları disiplini, hiyerarşiyi ve bürokrasiyi artırma girişimlerine karşı dirençli olabilir; diğer yandan, yararlanma ve uyum taraftarları belirsizlik, istikrarsızlık ve değişimle ilgili gerilim ve risklerle yüzleşmek konusunda isteksiz olabilirler (Alphkan ve Gemici 2016, 786). Nihayetinde, dengeyi koruyabilen örgütler çift yönlü hale gelirler (Günsel vd. 2018, 200). Çift yönlülüğün amacı, bir örgütün kısa dönemli olduğu kadar uzun dönemli rekabet avantajını da güvence altına almaktır (Clauss vd. 2020, 3).

Çift yönlülüğün öncüllerine ilişkin çalışmalar üç sonuç önermektedir. İlk olarak, çift yönlülük, firma performansı ile pozitif olarak ilişkilidir. İkincisi, bu etkiler, belirsizlik koşulları altında ve yeterli kaynakların mevcut olduğu durumlarda, çift yönlülüğün daha faydalı olmasıyla, firmanın ortamına bağlı olabilir; bu genellikle küçük firmalardan ziyade daha büyük firmalarda görölür. Son olarak, March (1991) tarafından önerildiği gibi, çift yönlülüğün yetersiz veya aşırı kullanımının bir bedeli olduğudur (O'Reilly ve Tushman 2013, 326). Belirsiz ortamlarda, örgütsel çift yönlülük yeteneğine sahip şletmeler artan firma yenilikçiliği ile daha yüksek ve daha iyi finansal performans elde edebilirler. Böylece daha yüksek hayatta kalma oranlarına sahip olup sürdürülebilirlik elde ederler (O'Reilly ve Tushman 2013, 326). Değişiklikler karşısında büyük veya ani organizasyon değişikliklerinden ve yönetişim modlarını değiştirmenin beraberindeki maliyetlerinden kaçınırlar. Ayrıca örgütsel çift yönlülüğe sahip şletmeler örgütsel ataleti daha kolay yönetirler. Kontrolleri dışındaki değişikliklere daha kolay uyum sağlar ve hatta bundan faydalanırlar. Çünkü her zaman beklenti ve hazırlık modundadırlar ve örgütün geleceğini şekillendirmek için harekete geçmeye hazırdırlar (Han ve Celly 2008, 336). Diğer taraftan Voss vd. (2006) çalışmasıyla da desteklenen, He ve Wong (2004)'ün belli miktarda çift yönlülüğün şletmelere fayda sağlayabileceği, ancak yararlanıcı ve keşfedici yeteneklerin her ikisinin de aşırı sınırlara itildiğinde yönetilemez hale geldiği önerisi de göz önünde bulundurulmalıdır (Voss vd. 2006, 751).

Hem yararlanıcı hem de keşfedici yeteneklere dayalı faaliyetler, kıt kaynaklar için operasyonel etkinlik faaliyetleriyle rekabet ettiğinden, yöneticiler bu tür kaynakları en iyi nasıl tahsis edeceklerine dair doğru kararlar vermelidirler. Bu iki yaklaşımı etkili bir şekilde birleştirmek veya dengelemek son derece zordur. Yine de

Çevredeki, pazarlardaki, teknolojideki ve endüstrideki son gelişmeler, önde gelen kuruluşların sürekli yenilik yapmalarına izin veren süreç, prosedür, insan, teknoloji ve organizasyonel düzenlemelerin etkin konfigürasyonlarını bulmaları gerektiğini göstermektedir (Soosay ve Hyland, 2008, 24). Kaynak temelli bir bakış açısıyla (Örneğin Barney, 1991; Colbert, 2004), yararlanıcı ve keşifsel yeteneklerin aynı anda gelişebileceği davranışsal bir bağlam, değerli, nadir ve taklit edilmesi maliyetli bir kaynak ve dolayısıyla potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı kaynağı olarak kabul edilebilir (Şimşek vd. 2009, 881). Stratejik yönetimin kaynaklara tabanlı görüşü, araştırmaların ortaya koyduğu bu sonuçları, örgütlerin çift yönlülük yeteneğine sahip olmalarının önemini desteklemektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİK İNOVASYON YETENEĞİ

İnovasyon, yalnızca ekonominin herhangi bir sektörünün hayatta kalması için değil, aynı zamanda giderek küreselleşen bir dünyada etkin bir konumlandırma elde edebilmek için de temel gerekliliklerden biridir. Literatürde inovasyon çeşitlerini çok farklı şekilde kategorilendiren yaklaşımların içinde teknolojik inovasyon yeteneği güncel bir bilimsel tartışma alanı olarak öne çıkmaktadır. Bu bölümde; öncelikle inovasyon ve teknolojik inovasyon kavramları açıklanmış daha sonra ise teknolojik inovasyon yeteneği kavramı tüm yönleri ile açıklanarak, literatür kapsamında teknolojik inovasyon yeteneği ile ilgili yapılan araştırmalar değerlendirilmiştir.

2.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramının kökeni Antik Yunan'a kadar dayanmakta olup, ilk kullanım alanı politiktir. Daha sonra ise anlamı genişleyerek sosyal alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır (Godin 2015, 12-13). Latince “innovatus” kelimesinden türetilmiştir (Tüzüncü 2016, 115). Türkçe’de inovasyon kavramını tam olarak karşılayan bir kelime olmadığından; İngilizce’de “innovation” olarak kullanılan kavram, “inovasyon” olarak Türkçe’leştirilmiştir (Akçomak vd. 2016, 31).

Yirminci yüzyılda inovasyon kavramı; Schumpeter tarafından yazılan “*The Economic Theory of Development*” isimli eserinin 1926 yılındaki yenilenmiş baskısında kombinasyon fikrine ek, ikincil bir fikir olarak ortaya konulur ve “diğer davranışlardan farklı bir şey yapmayı ifade eder” şeklinde tanımlanır (Godin 2015, 29). Yönetim yazınındaki ilk kullanımı ise, yine Schumpeter tarafından 1939 yılında kaleme alınan “*Business Cycles*” isimli esere dayanır. Bu eserde inovasyonun tanımı; “yeni bir üretim fonksiyonunu veya yeni bir ürün gerçekleştirilmeye yönelik etkinlik” şeklinde yapılmıştır (Barutçugil 2019, 14).

İlerleyen yıllardaki çalışmaların pek çoğu Schumpeter’in yapmış olduğu ilk tanımı referans almaktadır (Barutçugil 2019, 15). Günümüze dek, çoğu Schumpeter’ in tanımı ile bağlantılı olan çok sayıda inovasyon tanımlamaları yapılmıştır (Güler ve Kanber 2011, 63). Bilimsel araştırmalarda öne çıkan bu inovasyon tanımlamalarından bazıları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5. İnovasyon Tanımları

Yıl	Araştırmacı/lar	Tanım
1911	Schumpeter	İnovasyon, ekonomik gelişmenin temel gücüdür.
1939	Schumpeter	Yeni bir üretim fonksiyonunu veya yeni bir ürünü gerçekleştirmeye yönelik etkinlik.
1966	Schmookler	Belli bir teknik değişikliği ilk kez yaparak, yeni bir ürün veya hizmet geliştiren bir işletmenin yapmış olduğu inovasyon, bu işletmede inovatif bir işletmedir.
1967	Knight	Bir işletme ve bulunduğu çevresi için daha önce görülmemiş bir değişikliğin gerçekleştirilmesi inovasyondur.
1982	Freeman	İnovasyon, yeni bir ürünün, ekipmanın veya sürecin ilk defa ticari kullanıma sunulabilmesi için gerçekleştirilen tasarım, üretim, pazarlama ve yönetim gibi ticari faaliyetlerin bütünüdür.
1989	Twiss	İnovasyon, “yenilik elde etmek için bilim, teknoloji, ekonomi ve yönetimi birleştiren ve bir fikrin ortaya atılmasından ticarileşmesine kadar uzanan bir süreçtir.”
1996	Damanpour	İnovasyon, bir organizasyonu değiştirmenin bir aracı, dış çevredeki değişikliklere bir yanıt veya dış çevre üzerinde bir etki yaratan önleyici bir eylem olabilir. Bu sebeple, inovasyon geniş kapsamlı olarak; yeni bir ürün/hizmet, süreç teknolojisi, örgüt yapısı, örgütsel sistemler ya da örgüt üyelerine ait yeni planlar veya programlar da dahil olmak üzere yapılacak eylemler dizisini de kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır.
2008	Wong	İnovasyon, işletme için yeni olan ve işletmeye ve paydaşlarına fayda sağlamak üzere tasarlanmış süreçlerin ve ürünlerin etkin bir şekilde uygulanmasıdır.
2009	Baragheh vd.	“İnovasyon, işletmelerin bulundukları pazarlarda başarılı bir şekilde büyümek, rekabet etmek ve farklılaşmak için buldukları fikirleri yeni/geliştirilmiş ürünlere, hizmetlere veya süreçlere dönüştürdükleri çok aşamalı bir süreç olarak tanımlanır.”
2013	Siauliai	İnovasyon, sosyal faaliyetleri iyileştirmeyi amaçlayan ve sosyal üretimin uygulanmasına yönelik bilimsel çalışmaların sonucudur.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Günümüzde ise, inovasyonun tanımı konusunda literatürde sıklıkla atıf yapılan kaynakların başında OECD ve Eurostat işbirliği ile oluşturulan Oslo Kılavuzu gelmektedir. Kılavuzun halen sıklıkla kullanılan 2005 yılına ait 3. Versiyonunda inovasyonun tanımı, “İnovasyon, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş ürün/hizmet veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da örgütsel yöntemin, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanmasıdır.” şeklindedir (OECD Oslo Kılavuzu 3, 2005, 50). Tanımda da vurgulandığı üzere inovasyon, ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel alanlardaki inovasyonlar

olmak üzere bölümlere ayrılmıştır (Akçomak vd. 2016, 32). Bu kılavuza göre birbirine bağlı olan ürün/hizmet ve süreç inovasyonları teknolojik inovasyon, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar ise teknolojik olmayan inovasyon olarak sınıflandırılmaktadır (Akbulut 2017, 17). Daha sonra 2018 yılında yayımlanan Oslo Kılavuzunda ise inovasyon “bir işletmenin önceki ürünlerinden veya iş süreçlerinden önemli ölçüde farklılaştırılarak işletme tarafından pazara sürülen veya tüketicilerin kullanıma sunulan yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya iş süreci veya bunların kombinasyonudur” şeklinde tanımlanmıştır (OECD Oslo Manual 2018, 68).

İnovasyonun doğru şekilde tanımlanmış olması, doğru ölçülebilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma kapsamında da inovasyonun tanımlanması ve değerlendirilmesi OECD Oslo 2005 ve 2018 kılavuzlarında ele alındığı gibi “yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya iş sürecinin; işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanmasıdır.” şeklinde ele alınmıştır.

2.2. İnovasyon Türleri

Literatürde inovasyonu farklı şekilde sınıflandıran çalışmalar mevcuttur. Ancak bu çalışma kapsamında inovasyon türleri Oslo 2005 Kılavuzu’ndaki haliyle baz alınmıştır. Bu kılavuza göre inovasyon ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, örgütsel inovasyon ve pazarlama inovasyonu olarak sınıflandırılmaktadır (Tübitak 2006, 51).

2.2.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu kavramsal olarak; bir ürün ya da hizmetin yeni veya farklı bir versiyonunun geliştirilerek pazara sunulması ile ilgilidir (Yılmaz 2015, 65). 2005 Oslo Kılavuzu’na göre “Bir ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen ilerki kullanımlarına göre yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş bir ürün veya hizmetin ortaya konulmasıdır” (Tübitak 2006, 52). 2018 Oslo Kılavuzu’nda bu tanım “ürün inovasyonu, işletmenin önceki ürün veya hizmetlerinden önemli derecede farklı olan ve piyasaya sürülen yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya hizmettir” şeklinde güncellenmiştir (Oslo 2018, 21). Ürün/hizmet inovasyonları; ürünü oluşturan malzemeler ve ya bileşenlerde, ürünün teknik özelliklerinde, yarattığı kullanıcı kolaylığında veya sahip olduğu diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecedeki

iyileştirmeleri içermektedir (Tüzünkan 2016, 118). Bir başka ifade ile müşterilerin beklentilerinin de ötesindeki ürün ve hizmetlerin ortaya konulması ya da var olanların bu doğrultuda geliştirilmesi ya da iyileştirilmesi ürün veya hizmet inovasyonu olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil 2020, 23). Bu tanımlarla bağlantılı olarak; ürün inovasyon yeteneği ise; bir işletmenin yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler geliştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Yu vd. 2017, 8).

Ürün inovasyonu ifadesi kavramsal olarak, ürün ve hizmet inovasyonlarını kapsamaktadır ancak literatürde ağırlıklı ürün inovasyonu ifadesi kullanılmaktadır (Oslo 2018, 53). Ürün inovasyonları var olan bilgi ve teknolojilerin farklı ve yeni kullanımlarına veya yeni bilgi veya teknolojilerin kullanımına veya bunların her ikisinin kombinasyonlarına dayanabilir. Ürün inovasyonu, gelişen teknolojiler, değişen müşteri ihtiyaçları, kısalan ürün yaşam döngüleri ve artan küresel rekabet tarafından yönlendirilen oldukça zorlu bir sürecin içinde yaratılır. Bu inovasyonların başarılı olabilmesi için, işletme içinde veya işletme ile müşterileri ve tedarikçileri arasında güçlü bir etkileşim olmalıdır (Akova vd. 2001, 1).

Ürün inovasyonları, pazar ihtiyaçlarına hizmet etmek için pazara sunulur veya dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilir. Yeni pazarları ve müşterileri hedefleyen bu inovasyonlar, tipik olarak, bilgi temellidirler ve doğaları gereği çok farklı olan yeni bilgileri içermektedirler. Bununla birlikte, bir ürün inovasyonunun değerini ölçmek genellikle diğer inovasyon türlerine göre daha az zordur (Heij vd. 2019, 3).

2.2.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu Oslo 2005 Kılavuzunda “Yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş bir üretim ya da dağıtım tekniğinin uygulanmasıdır. Söz konusu bu yenilikler; yönteminin yanı sıra üretim ve dağıtımda kullanılan cihaz, ekipman, teknoloji ve yazılımlardaki önemli değişiklikleri kapsamaktadır” şeklinde tanımlanmaktadır (OECD Oslo Manual 2005, 53). 2018 yılında yeniden yayımlanan Oslo 2018 Kılavuzunda ise tanım şu şekilde geliştirilerek değiştirilmiştir: “Bir iş süreci inovasyonu, işletmenin önceki iş süreçlerinden önemli derecede farklılık gösteren ve işletme tarafından kullanıma sunulan bir veya daha fazla iş fonksiyonu için yeni veya geliştirilmiş bir iş sürecidir”. Süreç inovasyonları, işletme yönetimi

literatüründe tanımlandığı gibi, bir firmanın altı farklı işleviyle ilgilidir. İki işlev, bir işletmenin satış için ürün üretme ve teslim etme temel faaliyeti ile ilgiliyken, diğer işlevler destekleyici faaliyetlerle ilgilidir (Oslo 2018, 21). Mevcut tanımlarla bağlantılı olarak; süreç inovasyonu yeteneği de, bir işletmenin yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş verimli ve teknolojik süreçler geliştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Yu vd. 2017, 8).

Süreç inovasyonu, ürün ile bağlantılıdır ve ürünün oluşturulduğu süreçlerde meydana gelen önemli ölçüdeki değişiklikleri anlatır. Üretim ekonomileri üzerinde süreç inovasyonları oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Bu inovasyonun çarpıcı örneklerinden biri olarak; Henry Ford'un 1913 yılında üretim bantında geliştirmiş olduğu inovasyon verilebilir (Yılmaz 2015, 69). Bu inovasyonlar üretkenliğin ve verimliliğin artırılmasını sağlarlar (Keser ve Çelik 2020, 85).

2.2.3. Örgütsel İnovasyon

“Örgütsel inovasyon, işletmelerin işyeri organizasyonunda, dış çevre ile olan ilişkilerinde veya ticari uygulamalarında, yeni bir örgütsel yöntemi kullanmalarıdır”. Bir örgütsel inovasyonun, işletmedeki diğer değişikliklerden ayırt edilebilmesi için; üst yönetimin stratejik kararlarının neticesinde uygulanmış olması ve işletmede daha önce hiç uygulanmamış olması gereklidir (Tübitak 2006, 55). Örgütsel inovasyonlar, idari ve işlem maliyetlerini azaltarak, işyeri verimliliğini geliştirerek, ticaretin dışındaki kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırarak veya girdi maliyetlerini azaltarak işletme performansının artırılmasına katkıda bulunurlar (OECD Oslo Kılavuzu, 2005). Bu nedenle örgütsel inovasyonlar; takım çalışması ve bilgi paylaşımını temel alırlar. İşletme içi koordinasyonu ve işbirliğini, öğrenmeyi ve yenilikçiliği teşvik etmek için örgütsel rutinleri ve bileşenlerini yenilemeye yönelik tüm idari çabalarla güçlü bir şekilde ilişkilidir (Gunday vd 2011, 663).

2.2.4. Pazarlama İnovasyonu

Bir pazarlama inovasyonu, “ürün tasarımında ya da ambalajlamasında, ürün konumlandırmasında, promosyonunda veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Tübitak 2006, 53). Bu tanım pazarlama inovasyonunun literatürde en yaygın olarak kullanılan ve en çok

atıf alan Oslo Kılavuzu (2005)'nın yaptığı tanımdır. Spesifik olarak bu tanımdaki, ambalaj tasarımı, temel ürünün işlevlerini değiştirmeden, bir ürünün ambalajının biçiminde veya görünümünde değişiklikler yapmayı gerektirir. Konumlandırma, promosyon ve fiyatlandırma inovasyonu, ürünü pazarlamak için yeni pazarlama konseptleri yaratır (Tang vd. 2021, 90).

2005 Oslo Kılavuzu tanımından farklı olarak, 2018 Oslo Kılavuzunda pazarlama inovasyonunun kapsamına; satış, satış sonrası hizmetler ve diğer müşteri destek fonksiyonlarındaki yenilikler de dahil edilmiştir (Oslo Manual 2018, 75). Oslo Kılavuzu (2018) yılında güncellenmiş olsa da, bu tanımlar henüz akademik ve politika literatürlerine dahil edilmemiştir (Purchase ve Volery 2020, 2).

Slater ve Narver'a (1995) göre, bazı işletmelerin pazarlama girişimlerini geliştirmelerinin en olası yolu, yeni hizmetler geliştirmek veya mevcut hizmetleri yeniden formüle etmek, yeni dağıtım kanalları yaratmak ve yönetim için yeni yaklaşımlar keşfetmektir. Bu tür pazarlama inovasyonları, işletmelerin kendilerini potansiyel veya mevcut müşterilere pazarlama yapabilmelerinin yeni yollarını geliştirebilecekleri teknikleri temsil eder. Lin, Chen ve Chiu (2010) ise, pazarlama inovasyonunu pazar araştırması, fiyat belirleme stratejisi, pazar bölümlendirme, reklam promosyonları, perakendecilik kanalları ve pazarlama bilgi sistemleri ile ilişkilendirmektedir (Gupta vd 2016, 5673).

2.3. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Kavramı

Teknolojik inovasyon yeteneği, belirlenmesi ve anlaşılması zor olan karmaşık ve belirsiz bir kavramdır (Wang vd.2008, 349). Teknolojik inovasyon yeteneği kavramının doğru anlaşılabilmesi için inovasyon kavramının yanı sıra; onun bileşenleri olan teknoloji ve yetenek kavramlarının da doğru anlaşılması gerekmektedir. Bu gereklilik ile teknoloji; ürünlere veya üretim süreçlerinde uygulanan bilgi olarak tanımlanmaktadır (Trott 2005, 18). Yetenek ise, Türk Dil Kurumu'nun güncel sözlüğüne göre; bir şeyi anlama veya yapabilme kabiliyetidir (TDK 2022). Oxford sözlüğüne göre ise yetenek; bir şeyi yapma gücü veya kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Oxford 2022).

Karmaşık ve çok yönlü bir kavram olan inovasyon kavramı bu bağlamda; teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon olarak ikiye ayrılmıştır. Teknolojik inovasyon, bir organizasyonun birincil iş aktivitelerini içeren, bir işletmenin temelindeki değişikliklerle ilişkilidir. Bir işletmenin ürünleri ve hizmetleri veya operasyonel süreçleri açısından işlerin nasıl daha farklı ve daha iyi yapılacağına dair yeni teknolojik bilgi üretmek ve uygulamakla ilgilidir (Heij 2019, 3). OECD 1992 yılında teknolojik inovasyonu şöyle tanımlamıştır: “ Bir teknolojik inovasyon pazara yeni ürün ve süreçlerin tanıtımına veya mevcut ürün ve süreçlerde önemli bir değişikliğe karşılık gelir” (Figueroa ve Conceição 2000, 95). Yine OECD Oslo 2005 Kılavuzu’na göre; birbirine bağlı olan ürün ve süreç inovasyonu teknolojik inovasyon olarak adlandırılmaktadır (Akbulut 2017, 17). Mevcut literatürde sıklıkla kullanılan tanımlamalar aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 6. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Tanımları

Yıl	Araştırmacı/lar	Tanım
1990	Adler ve Schenbar	Teknolojik inovasyon yeteneği bir işletmenin mevcut ya da gelecekteki piyasa ihtiyaçlarını karşılamak üzere, yeni ürün ve süreç teknolojilerini geliştirme ve uygulama kapasitesi ile pazardaki rakipleri tarafından ortaya konulan tesadüfi teknoloji faaliyetlerine ve beklenmedik fırsatlara yanıt verme yeteneklerinin varlığıyla oluşmaktadır.
1996	Panda ve Ramanathan	Teknolojik inovasyon yeteneği, bir işletmenin performansında farklı teknolojik eylemlerle gösterilen bir yetenekler grubudur; ve nihai amacı, organizasyonel yetenekler geliştirerek organizasyonu değer yönetimine yönlendirmektir.
1992	Lall	Teknolojik inovasyonu yaratma yeteneği; mevcut teknolojileri etkin bir şekilde özümseyerek, onlarda ustalaşmak ve geliştirmek suretiyle ve yenilerini yaratmak için gereken bilgi ve becerinin bir kombinasyonudur.
2004	Burgelman vd.	Bir işletmenin teknolojik inovasyon stratejilerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran ve destekleyen; teknoloji, üretim, süreç, bilgi, deneyim ve organizasyon gibi farklı kilit alanları içeren bir yetenek seti ve işletmenin özel bir varlığıdır.
2008	Wang vd.	Teknolojik inovasyon yeteneği; araştırma-geliştirme yeteneği, inovasyon karar yeteneği, pazarlama kabiliyetleri, üretim kabiliyetleri ve sermaye kapasitesinin etkileşiminin sonucunda ortaya çıkan, belirlenmesi zor olan karmaşık, anlaşılması zor ve belirsiz bir kavramdır.
2018	Oslo Klavuzu	Organizasyonların birbirine bağlı olan ürün ve süreç inovasyonlarını gerçekleştirebilme yeteneği.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Ürün ve süreç inovasyonlarının ortaya çıkışı genellikle teknolojik değişikliklere dayanmaktadır. Teknolojik inovasyon ise üç evreden oluşmaktadır. Toffler (1981)' a göre bu evreler şöyledir:

- 1. *Aşama*: yaratıcı uygulanabilir düşünce
- 2. *Aşama*: yaratıcı uygulanabilir düşüncenin pratik uygulanması
- 3. *Aşama*: uygulamanın topluma yayılması

Aslında bu sıralamada birinci aşama bilgiyi, ikinci aşama ürün ya da hizmet geliştirmeyi ve üçüncü aşamada inovasyonun ortaya çıkarak yayılmasını anlatmaktadır (Akçomak vd. 2016, 33).

İnovasyon yeteneği ile ilgili tanımlamalar alan yazında inovasyonu bir süreç veya bir sonuç olarak ele alan çalışmalar olarak ikiye ayrılmış durumdadır. İnovasyonu süreç olarak ele alan araştırmalar bağlamında; yaygın olarak kullanılan tanım, Lawson ve Samson (2001) tarafından yapılan tanımdır. Onlar, inovasyon yeteneğini “bilgi ve fikirleri sürekli olarak işletmenin ve paydaşlarının faydasına olacak şekilde yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürme yeteneği” olarak kavramsallaştırmışlardır. Benzer şekilde Akgün vd. (2007) inovasyon yeteneğinin yeni fikirleri test etmeye, işleri yapmak için yeni yöntemlerin izini sürmeye ve işleyiş biçimlerinde yaratıcılığa sahip olmaya hazır olma ile oluştuğunu düşünmektedir(Akgün vd. 2007, 504). İnovasyonu bir sonuç olarak ele alan araştırmalara göre ise; inovasyon yeteneği; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu veya organizasyonel inovasyon gibi farklı inovasyon türlerini üretme kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Saunila, 2020, 262-263). Her bir ürün inovasyonu, o ürünü kullanan süreçlerdeki inovasyonu tetiklemektedir (Utterback ve Abbernathy 1975, 645).

Önceki literatürdeki çalışmalar; teknolojik inovasyon yeteneğini ürün inovasyonu yeteneği ve süreç inovasyonu yeteneği başlıkları altında, çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Yu vd. 2017, 8). Bu bağlamda; mevcut literatürdeki tanımlardan ve açıklamalardan yola çıkılarak bu tez kapsamında teknolojik inovasyon yeteneği kavramı; “bir işletmenin birbirine bağlı olan ürün ve süreç inovasyonlarını gerçekleştirebilme kabiliyeti” olarak iki boyutlu bir yapı şeklinde ele alınmıştır.

2.4. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Kavramının Tarihsel Gelişimi

İnovasyon sürecinin işleyişi hakkında birkaç farklı kavramsal anlayış vardır. Bu kavramsal yapıların önemi; temellerini çoğu zaman politika ve yönetim kararlarından almalarından kaynaklanmaktadır (Akçomak vd. 2018, 31-37). Bu konu ile ilgili; ilk çalışmanın aslında bir ekonomist ve politik bilimci olan Schumpeter tarafından ortaya konulmuş olması da bu görüşü desteklemektedir. Schumpeter, 1911 yılında girişimcilerin sebep olduğu yaratıcı yıkımın getirdiği ekonomik gelişmeleri ortaya koyan bir çalışma sunmuştur (Emiroğlu 2018, 4). Bu çalışma inovasyonu, mevcut kaynakların yeni kombinasyonlarının oluşturulduğu girişimcilik faaliyetinin bir fonksiyonu olarak ele almaktadır (Diaconu 2011, 128).

Ona göre, daha önce ticari olarak denenmemiş fikirleri toplayan girişimciler; mevcut bir bilgi havuzundan edindikleri bilgilerle, inovasyonlar yaratarak bunları ekonomik hayata sokabilirler (Ruttan 1959, 597). Schumpeter'in teorisi esasında, üç ana fikre dayanmaktaydı. Birincisi; yaratıcı faaliyetlerin tamamen dışsaldır. Yani buluşlar ve icatlar aracılığıyla ve bu yeni keşiflerle nasıl para kazanılarak ekonomiye dahil edileceği onu bulan girişimciler tarafından kavranmaktadır. İkincisi; teknolojik inovasyonların, girişimciler tarafından tanıtılan yeni ürünler ve süreçler aracılığıyla ekonomik kalkınmaya yol açtığıdır. Üçüncü ve son dayanak fikir ise, inovasyon sürecinin, icatlarla başlayan ve ekonomik kazançların elde edileceği inovasyonlarla biten doğrusal bir süreç olduğudur. Schumpeter'in bu üç ana fikri doğrusal bir inovasyon modeli oluşturmuştur (Figueroa ve Conceição 2000, 96). Bu doğrusal modeller daha çok arz yönlü modellerdir. Sonrasında ise kullanıcı ihtiyaçlarını öne çıkaran talep yönlü modeller benimsenmiştir. Bu tip inovasyon modellerinde ise kullanıcı talepleri teknolojik değişmelere yön vererek teknolojik inovasyonları etkilemektedir. 1960'lı yıllarda bu doğrusal modeller eleştirilerek yerine; pazarlama, tasarım ve üretim arasındaki etkileşimleri destekleyen çift yönlü inovasyon modelleri geliştirilmiştir. 1970'li yıllardan itibaren ise; inovasyonda maliyetlerin önemi artmış ve devamında da küreselleşmenin etkileri görülmüştür. Son dönemden günümüze dek ise işletmeler arası ağların öneminin artmasıyla hız, esneklik ve uyum gibi stratejik boyutlar önem kazanmıştır (Özman 2016, 319-320).

1990 yılında Adler ve Schenbar, teknolojik inovasyon yeteneğini dört bölümden oluşan bir yapı olarak ortaya koymuşlardır. Bu yetenek; bir işletmenin mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürünler geliştirme yeteneği, yeni ürünler üretmek için uygun süreç teknolojilerini uygulama kapasitesi, işletmenin ileride oluşacak ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürün ve süreç teknolojilerini geliştirme ve özümseme kapasitesi ve rakipler tarafından ortaya konulan tesadüfi teknoloji faaliyetlerine ve beklenmedik fırsatlara yanıt verme yeteneklerinin varlığıyla oluşmaktadır. Bir organizasyonun teknolojik inovasyon yeteneğini değerlendirmenin amacı, organizasyonun mevcut ürünlerini, süreçlerini ve projelerini değerlendirmeye ek olarak, işletmenin belirtilen gelecekteki stratejik hedeflerini karşılamak için teknolojik olarak donanımlı olup olmadığını ve ayrıca işletmenin kendisi için yeni fırsatlar yaratacak ve çevresi ve rakipleri tarafından yaratılan fırsat ve tehditlere yanıt verecek kadar teknolojik olarak güçlü olup olmadığının belirlenmesidir (Adler ve Schenbar 1990, 26).

1992 yılındaki teknolojik inovasyon yetenekleri ile ilgili çalışmasında Lall'ın temel varsayımı, teknolojik inovasyon yeteneğinin, teknolojik değişim sebebiyle yeni süreç ve ürünleri üretmek için ortaya konulan yeni bilgiyi özümlediği ve bunun örgütsel öğrenme sürecinin bir sonucu olduğudur. Lall'e göre teknolojik inovasyon yetenekleri; Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapma yeteneği, üretimle bağlantılı inovasyon yapma yeteneği ve ağlarla bağlantılı inovasyon yeteneği (bağlantı yeteneği) ile ilişkilidir. Teknolojik inovasyon yeteneğinin gelişmiş ülkelerden gelişmemiş ülkelere aktarılması gerektiğini ortaya koymuştur. Fonksiyonların geliştirilmesinden çok aktarılmasını savunmuştur (Lall 1992, 165-186).

1995 yılındaki çalışmasındaki Christensen ise; varlık yaklaşımını kullanmıştır. Onun çalışmasına göre bilimsel araştırma varlığı, ürün yenilikçiliği varlıkları, süreç yenilikçiliği varlığı ve estetik tasarım varlıkları teknolojik inovasyon yeteneklerinin unsurları olarak açıklanmaktadır. Chiesa, Coughlan ve Voss 1996 yılında, süreç yaklaşımını kullanarak teknolojik inovasyon yeteneklerinin örgütsel süreç ve faaliyetleri içerdiğini belirtmişlerdir. Teknolojik inovasyon yetenekleri; yeni bir kavram oluşturma yeteneği, ürün geliştirme kabiliyeti, süreç yenilik yeteneği, teknoloji transfer etme ve edinme yeteneği, liderlik özellikleri, kaynakların

konuşlandırılması kabiliyeti ile sistem ve araçların etkin kullanım yetenekleri aracılığıyla oluşturulmaktadır (İnce vd. 2016, 765).

Teknolojik inovasyon yeteneği üzerine yapılan ilk araştırmalar esas olarak, sanayileşmiş ülkelerdeki firmalardan gelişmekte olan ülke firmalarına teknoloji transferinde bu tür yeteneklerin rolüyle ilgiliydi. Günümüze dek teknolojik inovasyon yeteneklerimin gelişimine ilişkin yapılmış olan bu çalışmalar, rekabet gücünü artırmak için bu tür yeteneklerin bir kaynak olarak önemini anlamak için genel bir çerçeve sağlamaları açısından oldukça önemlidir. Başarılı teknolojik inovasyon yapma anlayışı sadece teknolojik bazlı bir yeteneğe değil, aynı zamanda stratejik planlama, kaynak tahsisi, üretim, pazarlama, organizasyon ve örgütsel öğrenme alanındaki diğer inovasyon yeteneklerinin varlığını da gerektirmektedir (Tseng vd. 2012, 819).

2003 yılında Guan ve Ma yaptıkları çalışmalarında, teknolojik inovasyon yeteneğinin; ürün, süreç, bilgi, teknoloji, tecrübe ve organizasyonun toplamından oluşan bir tür belirli varlık veya kaynak olduğunu belirlemiştir (Siallagan vd. 2019, 4). Onlara göre teknolojik inovasyon yeteneği, bir işletmenin özel bir varlığıdır ve bu tür bir inovasyonu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için çok çeşitli yetenekler, varlıklar ve kaynaklar gereklidir. Çünkü teknolojik inovasyon yeteneği oldukça karmaşık, örtülü ve değiştirilemez bir yetenektir. Bu alanda başarılı olabilmeleri, işletmelerin içsel deneyimleri ve deneysel edinimleri ile yakından ilişkilidir (Guan ve Ma 2003, 740).

2004 yılında ise Burgelman vd. teknolojik inovasyon yeteneğini, teknolojik inovasyon stratejilerini destekleyen ve kolaylaştıran, bir organizasyonun sahip olduğu bir dizi kapsamlı özellikler serisi olarak önermektedir. Ona göre teknolojik inovasyon yetenekleri işletmelerin; bilgi, tecrübe ve örgütsel özelliklerinin yanı sıra teknoloji, süreç ve üretim gibi farklı kilit alanları içeren bir dizi özel varlığıdır (Tseng vd. 2012, 819).

Literatürde çeşitli araştırmalar, işletmeler için çok önemli olan teknolojik inovasyon yeteneğinin unsurlarını bulmaya çalışmışlardır (Siallagan vd. 2019, 4). 2011 yılında Yam vd. yaptıkları bir çalışma ile, teknolojik inovasyon yeteneğini ve performansını değerlendirmek için önemli bir çerçeve geliştirirler. Bu çalışma, bölgesel inovasyon sistemlerinde mevcut olan bilgi kaynaklarının kullanılmasının,

işletmelerin teknolojik inovasyon yeteneklerini geliştiren etkiler nedeniyle daha iyi performansa neden olduğunu ortaya koyar. Bir işletmenin farklı inovasyon yetenekleri, bir işletmenin inovasyon sisteminin temel bileşenleri olarak kabul edilir. Araştırmanın sonuçları, dışarıdan sağlanan bilgilerin işletmenin tüm inovasyon yeteneklerini etkilediğini göstermektedir (Yam vd. 2011, 391-402).

Shan ve Jolly 2013 yılındaki çalışmalarında teknolojik inovasyon yeteneğini; işletmelerin yeni teknolojileri seğme, elde etme, özümseme ve entegre etme ile; yeni teknolojiler üretmek için kaynak türlerini yönetme ve organize etme yeteneği olarak öne sürmüşlerdir (Shan ve Jolly 2013, 161).

Literatürdeki ilk çalışmalar teknolojik inovasyon yeteneğinin dışsal kaynaklarının öneminin savunsa da, sonraki çalışmalar içsel yeteneklere odaklanmıştır. İşletmelerin teknolojik inovasyon yapabilme yetenekleri; inovasyon sürecine izin verme yetenekleriyle de ilgilidir. Yeni bir ürün ya da hizmetin ortaya konulması ve bunun bağlantılı süreç inovasyonları yaratması işletmenin inovasyonu stratejsinin temeline aldığı üst yönetim kararlarının sonucunda ortaya çıkabilir.

2.5. Teknolojik İnovasyon Yeteneğini Ölçmeye Yönelik Yapılan alışmalar

Geçmişten günümüze farklı araştırmacılar, işletmelerde teknolojik inovasyon yeteneğini ölçmek için farklı kriterler belirlemişlerdir. Tablo 7, farklı araştırmacılar tarafından önerilen bu yaklaşımlarda kullanılan farklı teknolojik inovasyon yeteneği ölçüm kriterlerini özetlemektedir:

Tablo 7. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Ölçümünde Kullanılan Yaklaşımlar

Yazar/lar	Yıl	Ölçüm Yaklaşımları
Adler and Shenbar	1990	Dört tür teknolojik inovasyon yeteneği ölçümü önermiştir: 1. Yeni ürünler geliştirerek pazar gereksinimlerini karşılama yeteneği 2. Uygun süreç teknolojisini kullanarak bu ürünleri üretebilme yeteneği 3. Yeni ürünler ve yeni süreç teknolojileri geliştirerek ve tanıtarak gelecekteki ihtiyaçları karşılama yeteneği 4. Rakipler ve öngörülemeyen koşullar tarafından ortaya çıkan beklenmeyen bir teknoloji faaliyetine yanıt verme yeteneği
Christensen	1995	Christensen çoğu işletmenin, tipik olarak aşağıdaki dört inovasyondan birine odaklanırken, başarılı inovasyonun birden fazla varlığı birleştirmeyi gerektirdiğini savunmuştur. 1. Bilim araştırması 2. Süreç inovasyonu 3. Ürün inovasyonu 4. Estetik tasarım
Yam vd.	2004	Çin Pekin'deki firmalardaki ana teknolojik inovasyon yeteneklerini belirlemek için yedi yeteneğe dayalı olarak istatistiksel regresyon analizi uyguladılar: 1. Öğrenme 2. Ar-Ge 3. Kaynak tahsisi 4. İmalat 5. Pazarlama 6. Organize etme 7. Stratejik planlama
Burgelman vd.	2004	Aşağıdakileri ve denetim boyutlarını içeren inovatif bir yetenek denetimi çerçevesi önerdiler: 1. Kaynak kullanılabilirliği ve tahsisi 2. Rakibin inovasyon stratejilerini ve endüstri gelişimini anlama kapasitesi 3. Teknolojik gelişmeleri anlama kapasitesi 4. Yapısal ve kültürel bağlam 5. Stratejik yönetim kapasitesi
Wang vd.	2008	Bir firmanın teknolojik inovasyon yeteneklerini değerlendirmek için bir yöntem önerdiler ve ayrıca hiyerarşik teknolojik inovasyon yetenekleri çerçeveleri hakkında faydalı bilgiler elde ettiler. Bu yöntemde, belirledikleri yirmi dört kriterle aşağıda verilen beş ana yönü tam olarak açıklamaya çalıştılar: 1. Ar-Ge 2. İnovasyon kararı 3. Pazarlama 4. İmalat 5. Sermaye
Heng	2011	Altı alt kriterden oluşan büyük ve orta ölçekli sanayi kuruluşunun teknolojik inovasyon yetenekleri için dinamik bir kriter sistemini kurdu: 1. Bilimsel ve teknolojik yenilik ortamı 2. Bilimsel ve teknolojik yatırım

		3. Bilimsel ve teknolojik performans 4. Sistematiik ilke 5. Karşılaştırılabilir ilke 6. Operasyonel ilke ve dinamik süreklilik ilkesi
Volkan	2012	İşletmelerin teknolojik inovasyon yeteği ölçümü için üç faktör grubu belirlemiştir: 1. İnsan kaynakları, bilgi yaratma ve vizyon olarak ayrılan girdi faktörleri olarak strateji ve girişimcilik 2. Inovatif organizasyon ve kültür ve kontrole bölünmüş süreç faktörleri 3. Somut getiriler ve entelektüel sermayeye bölünmüş çıktı faktörleri
Cheng ve Lin	2012	Teknolojik inovasyon yeteneklerinin uygulamasını ve performansını değerlendirmek için yedi ana kriter önerdiler: 1. Yönetimin planlanması ve taahhüt edilmesi 2. Pazarlama 3. İnovasyon 4. Bilgi ve beceriler 5. Dış ortam 6. Bilgi ve iletişim 7. İşlemler

Kaynak: Mortazavi Ravari, S. S., Mehrabanfar, E., Banaitis, A., & Banaitienė, N. (2016). Framework for assessing technological innovation capability in research and technology organizations. Journal of Business Economics and Management, 17(6), s.829 çalışmasından araştırmacı tarafından uyarlanmıştır.

Geleneksel olarak Ar-Ge'ye yapılan yatırım, işletmelerin inovasyon yeteneklerinin ana göstergesi olarak kabul edilmektedir (Strand vd. 2017,1). Bununla birlikte, son araştırmalar, başarılı teknolojik yeniliğin bir dizi yeteneğe de bağlı olduğunu göstermektedir (Azubuike 2013; Yam vd 2004, 2011). OECD Oslo Kılavuzuna bağlı olarak; Avrupa Birliği İnovasyon ölçüm anketlerinde sadece ürün ve süreç inovasyonları dikkate alınmaktadır. Türkiye'de de Avrupa Birliği anketlerinin Türkçeleştirilmiş versiyonları birebir uygulanmaktadır. Bu ölçümler her iki yılda bir tüm dünyada yapılmaktadır.

2.6. Stratejik Yönetim Çalışmalarında Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Önemi

İnovasyon, özellikle uzun dönemli stratejik başarılar elde edebilmek için rekabet avantajının temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Reguera- Alvarado ve Bravo, 2017). Yeni teknolojik bilginin üretilmesi ve bu bilginin yeni ürünler/ hizmetler ve ya süreçler aracılığıyla pazara sunulması olan teknolojik inovasyona

büyük önem verilmiştir (Volberda vd. 2013, 2). Teknolojik inovasyon yapma yeteneği olan işletmeler rekabet avantaj elde ederler ve başarılarının sonucu olarak büyüme gösterirler (Figueroa ve Conceição 2000, 94).

Kaynak temelli görüşün savunucularından Peteraf (1993)'a göre; teknolojik inovasyon yetenekleri; düşük hareketliliğe sahip kaynaklardır ve bu sebeple de rekabet avantajının kaynaklarıdır (Shan ve Jolly 2013, 161). İnovasyon yeteneği, genel olarak, bir işletme içindeki ürün ve hizmetlere, süreçlere ve organizasyonel yapılara, gömülü olan rekabet gücünün temel bir bileşenidir (Gunday vd 2011, 662). Drucker'a (1985) göre inovasyon, girişimcilere zenginlik yaratmak için yeni bir kapasite ile kaynaklar bağışlamak için özel bir araç sağlar. Bu nedenle, inovatif şirketler, inovatif olmayan emsallerine göre daha iyi ekonomik ve finansal performans sergileme eğilimindedir. İnovasyon, yalnızca ekonominin herhangi bir sektörünün hayatta kalması için değil, aynı zamanda giderek küreselleşen bir dünyada hakim olmak için de temeldir (Fernandes vd, 2021, 100).

Artan küresel rekabet baskısı, kısalan ürün yaşam döngüleri ve taklit kolaylığı nedeniyle, firmalar rekabet gücünü korumak için inovasyon yapmaya devam etmelidirler. Böylece inovasyon, üretkenlik iyileştirmelerinin, satış hacmi büyümesinin ve bir firmanın rekabet gücünün birincil temeli haline geldi. Artan küresel rekabet baskıları aynı zamanda firmaları ürün tasarımı ve kalitesi, teknolojik hizmet ve güvenilirlik gibi ürün rekabet gücünü artırmak için sürekli olarak benimsemeye, geliştirmeye ve yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bu nedenlerle, bir firma, yeni teknolojileri diğer firmalardan daha hızlı geliştirmek ve ticarileştirmek için yenilik kapasitesini yükseltmeli ve rekabet avantajını güçlendirmek için kendi organizasyonu içinde teknolojik yeniliklerin yaratılmasını ve yayılmasını kolaylaştırmalıdır (Wang vd. 2008, 350).

Modern işletmelerin varlığı ve gelişimi, bilgi ve teknolojinin inovasyonuna ve uygulanmasına bağlıdır. Teknolojik inovasyon yetenekleri, rekabet avantajının temel destekleri ve belirleyici faktörleridir (Tseng vd. 2012, 817). Guan vd. (2006)' ne göre teknolojik inovasyon yeteneğinin iyileştirilmesi bir işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır. (Wang vd 2008, 350). Başarılı şirketler, teknolojik inovasyon yönetimini rekabet stratejilerinin temeli olarak uygulamaktadır (IBM, 2004). İnovatif

eylemlerden sonra yaratıcı fikirler üretmek ve yeni yöntemler bulmak rekabet avantajı sağlar (Porter, 1990). Geliştirilen yeni ürünleri hızlı bir şekilde pazara tanıtma ve yeni süreçleri benimseme yeteneği, rekabet avantajı yaratmanın önemli araçlarından biridir. Bu aracın etkin kullanılabilmesi; işletme stratejisinin gereklerine, piyasanın özel koşullarına ve rekabet ortamına uyum sağlamak için teknolojik inovasyon yeteneğinin geniş bir kapsamda tanımlanması ve anlaşılması gerekmektedir (Guan ve Ma 2003, 740).

Konunun literatürüne genel olarak baktığımızda; teknolojik inovasyon yeteneğinin farklı şekilde anlaşıldığı görülmektedir. Ancak, teknolojik inovasyon yeteneği ile ilgili dikkate alınması gereken önemli unsurlar, işletmelerin rekabet gücüne ve stratejisine yönelik çalışmalarda yer almaktadır. İşletmelerin teknolojik inovasyon yeteneklerinin strateji uygulama, rekabet avantajını oluşturma ve sürdürme sürecinde önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır (Zastempowski vd. 2020, 462). Bir işletmenin teknolojik inovasyonları gerçekleştirme yeteneği, verimli operasyonlar gerçekleştirme yeteneğinden ayrılmaz ve bu genel bir strateji meselesidir (Utterback ve Abbernathy 1975, 655).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI

Araştırmanın bu bölümünde rekabet avantajı kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için rekabet ve rekabet avantajı kavramının tanımları açıklanmıştır. Rekabet avantajı kavramına dair endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açıları ve rekabet avantajının stratejik yönetim çalışmalarındaki önemi incelenmiştir.

3.1. Rekabet ve Rekabet Avantajı Kavramları

Rekabet ve rekabet avantajı kavramları stratejik yönetim literatürünün vazgeçilmez iki kavramıdır. Bu bölümde rekabet ve rekabet avantajı kavramları açıklanmıştır.

3.1.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kelimesi Türkçe'ye Arapça'dan geçen kelimelerdendir ve Türk Dil Kurumu'nun güncel sözlüğüne göre günümüzdeki karşılığı; aynı amacı güden kimseler arasındaki yarış, yarışma ve çekişmedir (TDK 2022). Bu tanım, kavramın sosyal bilimler alanında kullanımıyla örtüşmektedir. Adam Smith'e göre rekabet; aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler arasında, üretilebilecek ürün miktarının iktisadın doğası gereği sınırlı olmasından ötürü, ortaya çıkan bir yarıştır (Tanyeri 2000, 308-309). Rekabet, aynı sektördeki işletmelerin faaliyetlerinin dışardan bir müdahale olmaksızın hizalanmalarında etkilidir. Rekabetin varlığı, ülkelerin ekonomik yapılarının düzenlenmesinde önemlidir (Şağbaşua 2006, 8).

Rekabet mutlak olmayan, göreceli bir kavramdır. Müşterilerin ve hissedarların değerlerine, rekabet ortamında yanıt verme ve hareket etme yeteneklerini belirleyen finansal güce, gerekli stratejik değişiklikleri uygulayan çalışanların ve teknolojinin potansiyeline bağlıdır. Rekabet, ancak, çatışan nitelikte olabilen bu faktörler arasında uygun bir denge sağlandığında sürdürülebilir (Feurer ve Chaharbaghi 1994, 58).

3.1.2. Rekabet Avantajı Kavramı

Rekabet avantajı kavramı, literatüre Michael Porter tarafından 1985 yılında “Rekabet Avantajı” isimli çalışmasında önerilmiştir (Seviçin 2009,172). Kavram, o günden bu yana strateji literatürünün en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir (Eroğlu ve Yalçın 2013, 100). 1985 yılında Porter’ın rekabet avantajı kavramını kullanmasından önce, rekabet avantajına yapılan tipik referanslar bu terimi açık bir tanım olmaksızın kullanmaktaydı. Porter (1985)’ın açık iddiası, rekabet avantajının, firmaların müşterileri için yarattıkları ve bu değeri üretmenin maliyetini aşan değerden geldiğiydi. Bir işletme için temel endişe, maliyetlerinden daha büyük olan bu değeri yakalamaktır (Flint 2000, 121-122). Porter’a göre rekabet avantajı; bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde hedeflediği pozisyonunu korumasına ve güçlendirmesine yönelik olarak geliştirdiği stratejilerin sonucunda elde edilir (Porter, 1985 akt:Eroğlu ve Yalçın 2013, 100).

Rekabet avantajının nasıl yaratıldığını anlamak için rekabet avantajının ne olduğunun çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Tanımlaması oldukça zor olan rekabet avantajı kavramı, aynı pazarda yer alan firmalardan birinin rakiplerine karşı sürekli olarak yüksek kar elde etme potansiyeline sahip olması şeklinde ifade edilebilir (Grant ve Jordan 2014, 174). Rekabet avantajı, genellikle belirli bir pazar ortamında rakiplerin göreceli performansını tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bir işletmenin, kendi pazarındaki marjinal rakipten daha fazla ekonomik değer yaratabiliyorsa “rekabet avantajına” sahip olduğu söylenir. Bu tanım; Barney (1986, 1991) tarafından sağlanan rekabet avantajı tanımı ve bu terimin Porter (1985) tarafından kullanımı ile tutarlıdır. Aynı zamanda, Peteraf (2001)’ın sunduğu rekabetçi avantaja yönelik değer temelli yaklaşımla da tutarlıdır. Peteraf ve Barney’e göre rekabet avantajının anlamı, şüphesiz, “ekonomik değer yaratmanın” ne anlama geldiğinin de açık bir tanımına bağlıdır (Peteraf ve Barney 2003, 314). Bu anlamda yaratılan değer; rakiplerinkinden daha yüksek ve üstün olmazsa, işletme bir değer yaratabilse bile rekabet üstünlüğü elde etmez (Ülgen ve Mirze 2018, 138).

Sigalas vd. (2013) rekabet avantajının “piyasa fırsatlarından yararlanmayı ve rekabetçi tehditlerin etkisiz hale getirilmesini gösteren endüstri ortalamasının üzerinde” olduğunu belirtmektedir. Onların tanımına göre, rekabet avantajı gözlemlenemeyen bir yapıdır ve bu nedenle doğası gereği karmaşıktır. Gizli doğası nedeniyle, rekabet

avantajını belirlemek o kadar kolay değildir. Bununla birlikte araştırmacılar, rekabet avantajının kaynaklarına(hareketlilik engelleri, pazar konumları ve ayrıca kendine özgü firma kaynakları ve yetenekleri.) eşdeğer olmadığını savunmuşlardır (Sigalas 2015, 2008). Ayrıca, Amid ve Schoemaker (1993)’a göre de rekabet avantajı, ortalamanın üzerinde finansal ve operasyonel performans olan üstün performansa eşdeğer değildir.

Rekabet avantajı ile ilgili literatürde yapılmış diğer bazı tanımlamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Rekabet Avantajı Tanımları

Yıl	Araştırmacı/lar	Tanım
1965	Ansoff	Rekabet avantajı, işletmeye güçlü bir rekabet pozisyonu kazandıracak, işletmenin sahip olduğu bireysel ve benzersiz fırsatların ayırt edici özellikleridir.
1979	Schendel ve Hofer	İşletmenin amaçlarını ve hedeflerini başarmasına yardımcı olacak beceri ve kaynakları yeniden konumlandırma modeli.
1985	Porter	Rekabet avantajı, “temelde bir firmanın alıcıları için yaratabileceği değerden doğar. İki temel rekabet avantajı türü vardır: maliyet liderliği ve farklılaşma.”
1986	Thomas	Sürekli yüksek göreceli karlılığa sahip işletmeler rekabet avantajına sahip olurlar.
1990	Schomaker	Rekabet avantajı, “sistemati olarak ortalamanın üzerinde getiri yaratmaktır.”
1991	Gemawhat	Rekabet avantajı, “ürününün fayda-maliyet farkının, rakiplerin ürünlerinin fayda-maliyet farkını aşma derecesi” olarak tanımlanır.
1995	Winter	Rekabet avantajı tipik olarak üstün finansal performans yani; değer yaratma, para kazanma ve normalin üzerinde getiriler ile ilgili bir dizi ifadeyle tanımlanabilir.
1998	Grant	“Bir işletmenin rakiplerine karşı rekabet avantajı sahibi olabilmesi, onun sürekli olarak rakiplerine göre daha yüksek bir kâr oranı elde etmesiyle mümkündür.
2000	Besanko	Rekabet avantajı, bir sektördeki işletmenin, ortalama rakibine göre ekonomik karlarda sağladığı bir avantaj olarak tanımlanır.
2002	Powell	Rekabet avantajları (konumlar, teknolojiler, ürün özellikleri vb.) ile üstün performans (pazar payı, kâr, hisse fiyatı vb.) aynı şey değildir.
2002	Wiggins ve Ruefli	Rekabet avantajı “bir işletmeye rakiplerine göre avantaj sağlayan ve daha yüksek göreceli performans elde edilmesini sağlayan yetenek (ya da yetenekler dizisi) ya da kaynak (ya da kaynaklar dizisi)”tır.
2003	Foss ve Knotsen	Rekabet avantajı, “hem endüstriler arası hem de endüstri içinde, dengede sürdürülen ve fırsat maliyetlerini aşan pozitif kâr farklılıkları”dır.
2019	Hill vd.	Rekabet avantajı, bir işletmenin karlılığı, kendi sektöründeki işletmelerin ortalama karlılığından daha büyük olduğunda, rakiplere karşı elde edilen avantajdır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Kavramı açıklamaya çalışan bütün araştırmacılara rağmen Flint (2000) ve Rumelt (2003) kavramın net bir tanımı olmadığını iddia eder (Rumelt 2003, 1; Flint 2000, 122). Rumelt (2003) e göre rekabet avantajıyla ilgili açıklamalar oldukça fazladır, ancak içlerinde net bir tanımlama yoktur. Strateji literatüründe rekabet avantajı teriminin kullanımını gözden geçirirken, ortak tema değer yaratmadır. Ancak bununla birlikte, değer kim ve ne zaman için yaratılacağı konusunda fazla bir anlaşma yoktur. Bir düşünce okuluna göre değer, ürün pazarlarındaki uygun ticaret koşulları tarafından yaratılır. Yani, gelirlerin maliyetleri aştığı satışlar. Başka bir düşünce okulu, avantajın “ süper-normal ” getirilerle ortaya çıktığını savunur. Bu getiriler bir tür piyasa defteri oranıyla ölçülen, sermaye getirisi, varlıkların getirisi gibi oranlardır. Böyle bir ölçü verildiğinde, sahiplerin beklentilerine, bir bütün olarak ekonomiye veya geri kalanına göre “ süper ” olan olağanüstü getirilerdir. Üçüncü bir düşünce okulu, avantajı borsa performansına bağlar. Finansal ekonomiye göre, üstün borsa performansı, beklentilerdeki şaşırtıcı artışlardan kaynaklanmaktadır (Rumelt 2003, 1).

Flint (2000), Porter’ın rekabet avantajı yaklaşımını şöyle açıklamaktadır: Porter (1985)’in açık iddiası, rekabet avantajının, firmaların müşterileri için yarattıkları ve bu değeri üretmenin maliyetini aşan değerden geldiğidir. Bir işletme için temel endişe, maliyetlerinden daha büyük olan bu değeri yakalamaktır. Ayrıca maliyet liderliği ve farklılaşma olmak üzere iki tür rekabet avantajı tanımlamıştır. Bir firmanın uzun vadede ortalamanın üzerinde performansının kaynağı, sürdürülebilir rekabet avantajının bir sonucudur ve ortalamanın üzerinde performansa yol açan önerdiği üç genel strateji, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanmadır. Flint (2000)’ e göre ise; buraya kadar yapılan açıklamalarda her şey yolundadır ancak rekabet avantajının anlamının doğrudan ele alınmadan bırakıldığını savunmaktadır. Tanımlamanın okuyuculara anlattığının “ sadece, rekabet avantajının anlamının verili bir varsayım veya bir parça ortak bilgi ” olduğuna dayandığını savunmaktadır.

Tanımlar tablosunda da açıkça görüldüğü üzere, literatürde “ Rekabet Avantajı ” kavramı üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımı yoktur ancak tanımlamalar ortak bazı alanlara vurgu yapmaktadır. Stratejik yönetim literatürü açısından oldukça önemli olan kavram, bu araştırma kapsamında, Porter (1985) ve Grant ve Jordan (2014)’ün ortaya koyduğu tanımların birleşimi olarak kabul edilmiştir: Rekabet avantajı, temelde

bir işletmenin alıcıları için yaratabileceği, işletmenin onu yaratma maliyetini aşan değerden doğar. Böylelikle işletmelerden biri rakiplerine karşı sürekli olarak yüksek kar elde etme potansiyeline sahip olur (Porter 1985, 11 ; Grant ve Jordan 2014, 174). Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaşma stratejisi olmak üzere, iki temel rekabet avantajı türü vardır (Sigalas ve Economou 2013, 64).

3.2. Rekabet Avantajının Tarihsel Gelişimi

Strateji düşüncesinin varlığı ve kullanımı oldukça eski tarihlere dayanmasına karşın, işletme literatürü bağlamında, bugün kullandığımız şekliyle, stratejik yönetim çalışmalarına 1960'lı yıllarda başlandığına dair araştırmacılar arasında bir fikir birliği vardır (Eren ve Özdemirci 2018, 10). 1960'lı yıllarda Harvard Okulu'ndaki tartışmalarla rekabet avantajı kavramı da literatüre girmeye başlamıştır. Bu noktada tartışmaların odak noktası rekabetin kaynağının dış çevreyle bağlantılı olmasıdır (Grant ve Jordan 2014, 14). Rekabet avantajının dış çevrede doğan değişiklikler aracılığıyla yakalanması, işletmelerin oluşan bu değişikliklere cevap verme yeteneklerine bağlıdır (Grant ve Jordan 2014, 175).

1965 yılında Learned vd.'nin “Business Policy (İş Politikası)” isimli çalışmalarında, rekabet avantajı kavramına anlam kazandırmaya başlayan ilk ışıklar gözlemlenebilir (Learned vd. 1969, 15-28; Hussey 1998, 17). Schendel (1994)'e göre onlar kavrama iki temel noktada anlam kazandırmışlardır. Bunların ilki formülasyon, ikincisi ise uygulamadır (Schendel 1994, 1). Sonrasında “İş Politikası” olarak adlandırılan stratejik yönetim alanı, her zaman, bir şekilde dışarıdaki güçler tarafından gündeme getirilen, güçlü ve zayıf yönlerle eşleştirilen, orada firmanın sahip olduğu ve yönetici tarafından manipüle edilen bir şey olan fırsatlar ve tehditlerle ilgili olmuştur. Ampirik çalışmalar ve daha iyi teoriler ortaya çıkana kadar, bu fikirler sadece kavramlardı ve stratejiyi belirlerken, değerlendirirken, formüle ederken ve uygularken göz önünde bulundurulması gereken bir kontrol listesinden biraz daha fazlasıydı. Kavramlar güçlüydü, ancak tam olarak ne kadar önemli oldukları ve tam olarak ne zaman önemli oldukları yeterince geliştirilmedi veya anlaşılmadı (Schendel 1994, 1).

1980 yılında Porter, “Neden bazı işletmeler başarılıdır ve diğerleri değildir?” araştırma sorusuna istinaden yayınladığı “Rekabet Stratejisi” isimli çalışması ile literatüre büyük bir katkı sağladı. Beş güç modeli ile jenerik stratejiler adını verdiği;

maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi kavramlarını ortaya koydu. 1985 yılında ise, Rekabet Avantajı isimli çalışmayla değeri zincir kavramını ortaya koyarak ve işletmelerin değeri zincirindeki alanların herhangi birinde rekabet avantajı geliştirebileceğini savunur. Ayrıca Porter, değeri zincirinin bu hedefleri etkilediğini göstermek için maliyet avantajı ve farklılaştırma konusundaki erken çalışmasını da bu çalışmada baz alır (Ankli 1992, 231). Porter'ın bu çalışması "rekabet stratejisi formüle etmenin özü, bir işletmeyi çevresiyle ilişkilendirmektir" görüşünü ileri sürer (Porter 2015, 3). Bu görüş, 1960'lı yıllardan itibaren Harvard Okulu'nun rekabetin kaynağı dış çevreyle bağlantılıdır görüşüyle uyumludur. 1980'li yıllar aynı zamanda toplam kalite yönetiminin popülerleştii ve dökümantasyonun önemli hale geldiği yıllardır. Bu noktada, toplam kalite yönetiminin 1980'li yıllarda ortaya koyduğu dökümantasyon gerekliliklerine karşı Porter, "Her işletmenin yazılı olsun ya da olmasın bir rekabet stratejisi vardır" görüşünü ortaya koymuştur (Porter 2015, xxiii).

1990'lı yıllarda ise, stratejik yönetimin ve dolasıyla rekabet avantajı çalışmalarının odağı dışsal çevreden işletmelerin iç çevresine kaymıştır. O yıllarda ortaya çıkan Kaynak Temelli Görüş'e göre işletmelerin sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri, rekabet avantajının temel kaynağı olarak görölmektedir (Grant ve Jordan 2014, 14). Bir başka deyişle bu görüş; işletmelerin iç yapılarında bulunan hangi özelliklerin onlara rekabet avantajı sağladığını araştırmaktadır. Kaynak temelli görüş'ün literatürde derinleşmesini sağlayan çalışmalar; Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991) ve Peteraf (1993) tarafından yapılmıştır (Eren ve Özdemirci 2018, 283). Araştırmacıların görüşüne göre; dış çevre değışim halindeyken işletmelerin kendi kimliklerini daha sağlam bir temelde tanımlamak adına kendi kaynak ve yetkinlik sınırlarına yönelmeleri anlamlıdır. İşletmelerin dış çevrelerinde yaşanan değışimler ne denli büyük olursa olsun, işletmeler kendi iç kaynak ve yetkinliklerine odaklandıklarında, uzun dönemli stratejiler kurabilirler (Grant ve Jordan, 2012, 113).

Harvard Okulu'ndan Andrews SWOT analizi (1987) ile, bu görüşe fırsatlar ve tehditler olarak adlandırdığı çevresel faktörleri de katarak literatürün gelişimine katkıda bulunmuştur (Valentin 2001, 54). Chandler'ın Strateji ve Yapısının (1962) ruhuna uygun olarak, Andrews'un çerçevesi, uyumun elde edilmesine yol açan dış ve iç koşulların değeriendirilmesini vurgular. Bir iç değeriendirme, işletmenin (SW) güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarırken, dış değeriendirme, fırsatları ve tehditleri

(OT) belirlemek için dış çevrenin araştırılmasını içerir. İç yetenekler ve dış koşullar arasındaki uyumun analiz edilmesi, SWOT analizi olarak bilinir (Heaton 2015, 2).

Kaynak temelli görüşün bir işletme dış çevreye odaklanmak yerine, rekabet avantajı sağlamak için iç kaynak ve yetkinliklerine dönüp; güçlü yanlarını ne kadar iyi kullanabilirse ve zayıf yönlerini ne kadar elimine edebilirse iddiasına karşı Andrews iyi stratejinin, bir firmanın karşı karşıya olduğu dış durum (tehditler ve fırsatlar) ile kendi iç kaynak ve yetkinlikleri (güçlü ve zayıf yönleri) arasında bir uyum sağlamak anlamına geldiği fikrinin yaygınlaştırılmasında özellikle etkili olmuştur (Hill ve Westbrook 1997, 47).

Sonrasında, D'Aveni, rekabet avantajı literatürüne aşırı rekabet kavramını getirmiştir. Aşırı rekabet ortamı, çevresel değişimin hızlı olduğu, her zamankinden daha yüksek belirsizliğin ve türbülansın hakim olduğu ve rakipler arasında kıyasıya bir rekabetin olduğu ortamdır. Bu ortamda rekabet avantajı hızla aşılır. Rakip firmalar çok sayıda büyük, hızlı ve beklenmedik stratejik hamleler yaparlar. D'Aveni, stratejik yönetimin artık sürdürülemez olan uzun vadeli rekabet avantajı yaratmakla ilgili olmadığını, ancak pazarların modellerini sürekli olarak değiştirmekle ilgili olduğunu savunur. D'Aveni'ye göre bir işletmenin bu ortamda uzun süre rekabet avantajına sahip olabilmesi için, sürekli arka arkaya kısa dönemli ve geçici üstünlükler sağlayacak manevralar yapması gereklidir. Bu sayede uzun dönemde rakiplerine karşı sürekli olarak avantajlı bir konum elde edebilir (Hussey 1998, 21).

Sonuç olarak; günümüzde rekabet avantajının her ikisi de ekonomik teoride temellenen iki tamamlayıcı modeli vardır. Birinci model endüstri temelli görüştür ve esas olarak dış faktörler (fırsatlar, tehditler ve endüstri rekabeti) tarafından yönlendirilir. Bu avantaj teorisi, maliyet ve farklılaşmaya odaklanır ve çevrenin verimsiz olan veya tüketicilerin yüksek fiyat ödemeye hazır olduğu ürünleri sunmayan firmaları seçmediğini iddia eder. İkinci model, kaynak temelli görüştür ve işletmenin kaynaklarına odaklanır. İşletmenin içindeki faktörler tarafından yönlendirilir. Operasyonel üstünlük sağlayan veya üstün bir pazar konumu oluşturmaya yardımcı olan kendine özgü kaynaklar, işletmelerin üstün getiriler elde etmesini sağlar. Bu modelde, avantajın sürdürülebilirliği, rakiplerin kaynakları taklit edememesine dayanır (Reed vd. 2000, 11). Bunların yanı sıra, rekabet avantajı stratejilerinin içeriği

ve sürecinin birlikte düşünülmesi gerektiği de tartışılmıştır. Endüstri temelli avantaj görüşünün, strateji içeriğinin analizine en kolay şekilde uyum sağladığı, benzer şekilde, kaynak temelli görüşün de strateji süreci konularına daha kolay uyum sağladığı sonucuna varılabilir (Reed vd. 2000, 11).

Rekabet avantajı ile ilgili olarak Harvard okulu ekolünün kısmen endüstri temelli, kısmen kaynak temelli bakış açısına karşı ve Porter tamamen endüstri temelli bakış açısını ortaya koyar. Wernerfelt, Barney, Amid ve Shoemaker, D' Aveni ise kaynak temelli bakış açıları ortaya koyar.

3.3. Rekabet Avantajının Elde Edilmesi

Araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında “rekabet avantajının” nasıl elde edildiğine dair birçok farklı görüşler vardır. Bir görüşe göre rekabet avantajı, üstün müşteri değerinin yaratılmasına veya daha düşük göreceli maliyetlerin elde edilmesine dayalı olarak, “pazardaki konumsal üstünlük” ile elde edilir. Diğer bir görüşe göre ise, beceri ve kaynaklardaki göreceli üstünlüğe dayalı olarak “ayırıcı yeterlilik” ile elde edilir (Poth 2014, 55). Başka bir deyişle rekabet avantajının belirleyicileri, bir görüşe göre işletmelerin içinde bulunduğu endüstrinin yapısı ve işletmelerin onun içinde alacağı konum iken, diğer görüşe göre işletmelerin sahip oldukları temel yetkinliklerdir. Bu görüşlerden ilki “endüstri temelli görüş”, ikincisi ise “kaynak temelli görüş” olarak adlandırılır (Barca ve Esen 2012, 90).

Rekabet stratejileri, müşteriler için değer yaratırken aynı zamanda sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla belli bir pazarda rekabet avantajını elde etmeye yönelik karar ve davranışların bütünüyle oluşturulan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze 2018, 236).

Stratejik yönetim literatüründe; Porter (1980) ve Miles ve Snow (1978)'un rekabet stratejileri sınıflandırmalarından bahsedilir (Ülgen ve Mirze 2018, 258). Porter'a göre bir sektörde faaliyet gösteren ve rekabet eden her firma yazılı olsun ya da olmasın mutlaka bir stratejiye sahiptir ve beş rekabet gücü ile başa çıkarak rekabet avantajı yaratmada işletmeler toplam maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerini uygulayabilirler (Porter, 2015, xxiii- 42). Miles ve Snow'a göre ise işletmeler risk ve zamanlama açısından öncü, savunmacı ve analizci stratejilerle pazarda rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar (Ülgen ve Mirze 2018, 258-259). Porter

(1980)' in sınıflandırması bu alanda en çok kabul görenlerden biri olmuştur (Gomez vd. 2021, 3). Bu tez çalışması kapsamında da Porter'ın rekabet stratejileri sınıflandırması baz alınmıştır.

3.3.1. Endüstri Temelli Görüş

Porter tarafından geliştirilen endüstri temelli görüşe göre; rekabet avantajının kaynağını belirlemede işletmelerin dış çevresi belirleyici rol oynamaktadır. Bu sebeple işletmeler dıştan içe doğru bir bakış açısı geliştirerek ve bulundukları endüstrilere odaklanarak rekabet stratejilerini geliştirmelidirler. Bu görüşe göre endüstriler ya da işletmeler arasındaki performans farklılıklarının kaynağı endüstrilerin yapısal farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Sönmez ve Kasımoğlu 2014, 70). Endüstri temelli görüşün öncülü, bazı endüstrilerin temelde diğerlerinden daha çekici olduğudur. Bu nedenle, bir işletmenin endüstrideki olası stratejik pozisyonlara erişimi olmalı ve bu pozisyonlar arasından en verimli olanı seçmelidir. Bu görüşün takipçileri, dış çevrenin analizinin, pazarda hangisinin avantajlı konumu olduğuna karar verilmesiyle sonuçlanması gerektiğini öne sürer (Acar ve Zehir 2010, 690).

İşletmeler endüstrilerin yapılarına uygun rekabet stratejileri belirleyebildiklerinde rekabet avantajı sağlayabileceklerdir. Yani işletme stratejilerinin belirlenmesinde temel faktör dış çevredir (Sönmez ve Kasımoğlu 2014, 70). Endüstri temelli görüşün uygulanması için, Porter “beş güç”, “jenerik stratejiler” ve “değer zinciri” çerçeveleri olmak üzere üç bağlantılı kavram geliştirmiştir. Bu çerçeveler, rekabetçi konumlandırma paradigmasının uygulanmasındaki ana analitik çerçeveleri olarak kabul edilebilir (Stonehouse ve Snowdan 2007, 257).

Ancak bu yaklaşım, aynı sektörde rekabet eden işletmelerden neden bazılarının, rakiplerine göre daha iyi performans gösterdiği sorusuna tam olarak yanıt verememiştir (Dağıstan 2019, 402).

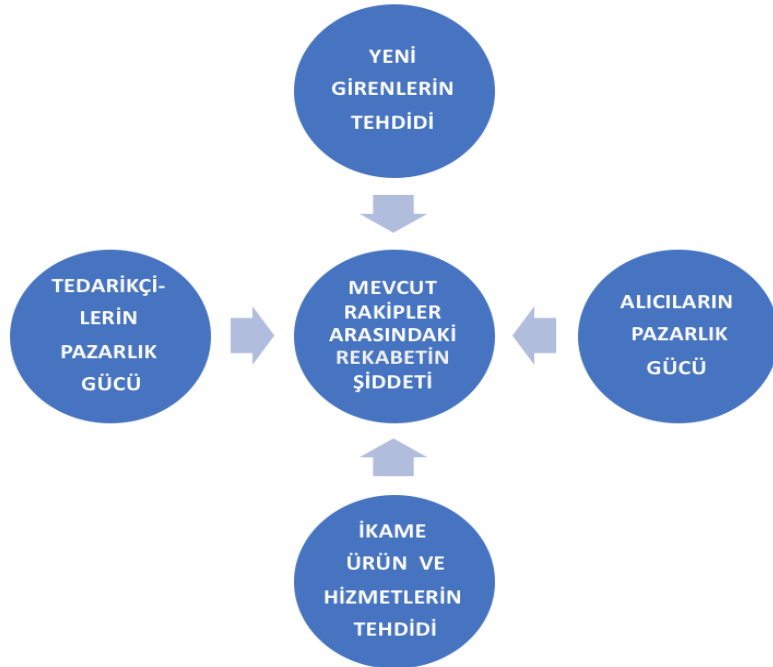
3.3.1.1. Beş Güç Modeli Analizi

Porter, tarafından geliştirilen Beş Rekabet Kuvveti Analizi olarak bilinen model (Dilimizde yoğun olarak Beş Güç Modeli olarak kullanılmaktadır.), belirli endüstrilerde rekabet avantajı analizi için geliştirilmiş bir araçtır (Rice 2022, 129).

Rekabet stratejisini formüle etmenin özü Porter’a göre, bir işletmeyi çevresiyle ilişkilendirmektir. İşletmenin ilgili dış çevresinin anahtar yönü ise içinde rekabet ettiği endüstri veya endüstrilerdir. İşletmenin içinde yer aldığı endüstrinin yapısı, rekabet oyununun kurallarının yanı sıra işletme için de potansiyel olarak mevcut olan stratejilerin belirlenmesinde güçlü bir etkiye sahiptir. Diğer yandan, endüstrinin dışındaki güçler ise öncelikle göreceli anlamda önemlidir; Dış güçler genellikle sektörde yer alan bütün işletmeleri etkilediğinden, rekabet avantajı yaratmadaki kilit unsur, işletmelerin onlarla başa çıkma konusundaki farklı yeteneklerinde bulunur (Porter 1998, 3).

Beş güç modeli, bir işletmenin sektördeki diğer işletmelere kıyasla rekabetçi olup olamayacağını belirlemeye yardımcı olan beş özel faktöre bakar. Beş güç, stratejik karar almanın etkinliği için çok önemli olarak hem rekabet gücünü hem de endüstrinin genel yapısını anlamak için kabul edilir. Bir endüstrinin potansiyelini veya çekiciliğini belirlemek, bir şirketin dış çevresi ile iç kaynakları arasındaki boşluğu kapatmak için temel sağlar (Hamdani ve Wicaksono 2022, 67).

Beş güç modeli aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:



Şekil 4. Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet

Kaynak: Porter, M. E. (2016). Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti, Strateji Harvard Business Review’den En Etkili Yönetim Fikirleri(1) içinde., Optimist Yayınları, İstanbul, (Çev: Melis İnan): 64.

Modeldeki unsurlar aşağıdaki şu şekilde tanımlanmaktadır:

- *Yeni Girenlerin Tehdidi*; Sektöre yeni rakiplerin girme olasılığı ile ilgilidir.
- *İkame Ürün ve Hizmetlerin Tehdidi*; İkame ürün ve ya hizmetler tüketicilerin mevcut ürün ve/ya hizmetlerin yerine koyabileceği alternatif ürün veya hizmetlerdir.
- *Tedarikçilerin Pazarlık Gücü*; Tedarikçiler, ürün ve/ya hizmet üretmek için bir sektördeki girdileri yani ihtiyaç duyulan her türlü hammadde, yardımcı maddeler ve bunun gibi ihtiyaçları sağlayan işletmelerdir.
- *Alıcıların Pazarlık Gücü*; Alıcılar, o sektörde üretilen ürün ve/ya hizmetleri talep etmekte olan müşterilerdir.
- *Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti*; ilk dört faktör ile doğrudan ilişkilidir. (Eren ve Özdemirci 2018, 257-271).

Bu modeldeki ilk iki unsur tehdit unsurlarıdır. Tedarikçilerin pazarlık gücü ve alıcıların pazarlık gücü; işletmelerin sektördeki pozisyonlarına göre fırsat ya da tehdit unsuru olabilirler. Son unsur ise ilgili sektördeki tüm rakipleri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze 2018, 237).

3.3.1.2. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri, işletmelerin faaliyetlerini ardışık zincirlere ayırarak analiz etmeye olanak verir. Porter'ın değer zinciri modeli; öncelikle işletmenin temel faaliyetleri ile destek faaliyetleri arasında bir ayrım yapar. Böylelikle farklı faaliyetleri ve onlar arasındaki ilişkileri keşfederek işletmenin ana yetkinliklerine dair iç görüler kazanılır (Grant ve Jordan 2014, 126).



Şekil 5. Değer Zinciri

Kaynak: Porter, M. E. (2016). Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti, Strateji Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri(1) içinde., Optimist Yayınları, İstanbul, (Çev: Melis İnan): 64.

Porter’a göre rekabet avantajı bütün olarak bir işletmeye bakarak anlaşılamaz (Porter 2011, 50). Belirli bir endüstride rekabet etmek amacıyla, rekabet avantajını belirleyebilmek için, bir firmanın değer zincirini tanımlamak gereklidir (Porter 2011, 57). Bir işletmenin kazançlı olma potansiyeli, artan rekabet, daha düşük giriş engelleri, çok sayıda ikame ve müşterilerin ve tedarikçilerin artan pazarlık gücü ile negatif olarak ilişkilidir. Porter, bu güçlerin analizine dayanarak, bir organizasyonun, değer zinciri faaliyetlerinin uygun bir konfigürasyonu ve koordinasyonu yoluyla üstün performans sunabilen, farklılaştırma veya maliyet liderliğine yönelik genel bir rekabet stratejisi geliştirebileceğini savunur (Stonehouse ve Snowdan 2007, 257).

3.3.1.3. Jenerik Stratejiler – Rekabet Avantajının Kaynakları

İşletmelerin, hangi sektörde olurlarsa olsunlar mutlaka, açık bir şekilde belirlenmemiş ya da belirlenmemiş bir rekabet stratejileri vardır (Porter 2015, xxiii). Jenerik stratejilerin temeli rekabet avantajına dayanmaktadır (Eren ve Özdemirci 2018, 408). Porter’a göre bir işletmenin herhangi bir endüstride rekabet avantajı yaratabilmesi için izlemesi gereken yol; üç stratejiden geçer. Bu stratejiler; maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejileridir (Porter 2015, 42). Bu yolda; temel rekabet avantajları düşük maliyet avantajı ve farklılaştırma avantajı ile oluşturulmaktadır. Diğer taraftan rekabetçi amaçlar bağlamında da, dar müşteri hedefi ya da geniş müşteri hedefi pazar payı odağını göstermektedir. İşletmenin rekabetçi amaçlarının, temel rekabet avantajlarıyla kombinasyonu ise bize, rekabetçi stratejiler matrisini verir.

		REKABET AVANTAJI	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABETÇİ AMAÇ	Geniş Hedef	MALİYET LİDERLİĞİ	FARKLIĞAŞTIRMA
	Dar Hedef	MALİYETTE ODAKLANMA	FARKLIĞAŞTIRMADA ODAKLANMA

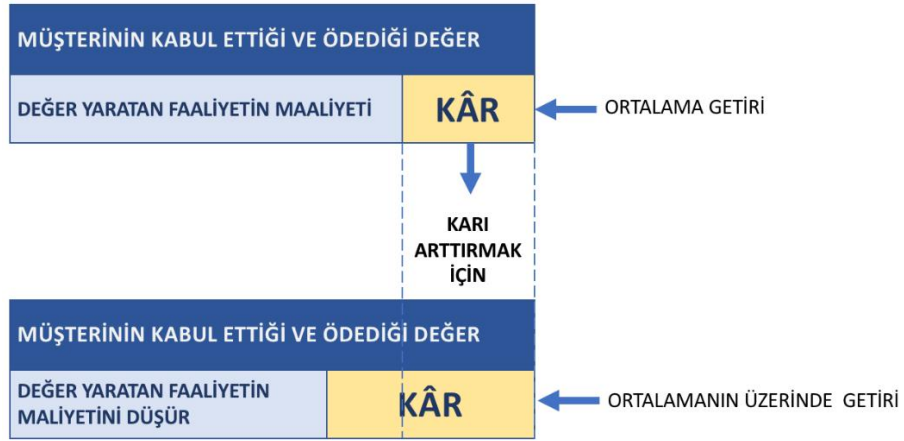
Şekil 6. Porter’ın Jenerik Stratejileri

Kaynak: Eren, E. & Özdemirci, A. (2018). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta Yayınları: 409.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini uygulayan işletmeler bu amaçlarına geniş bir pazarda ulaşmaya çalışırken, odaklanma stratejilerini benimseyen işletmeler, bu amaçlara daha dar bir pazarda ulaşmaya çalışırlar (Eren ve Özdemirci 2018, 409). Porter, bu stratejilerden en az birini uygulayamayan işletmelerin rekabet açısından zayıf bir konumda olduklarını ve “ neredeyse düşük kârlılığı garanti ettiklerini ” savunmaktadır (Porter 1980, 41). Diğer taraftan, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, yaptığı faaliyetler sonucunda kendi mal ve hizmetlerine kattığı değer, rakiplerinkinden daha yüksek ve üstün olmaz ise; işletme bir değer yaratabilse bile rekabet üstünlüğü elde etmez (Ülgen ve Mirze 2018, 138).

3.3.1.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Rekabet avantajı elde etmek için maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, içinde bulundukları sektördeki en düşük maliyetli üretici olmayı hedeflemektedir. İşletmeler, maliyet liderliği için standart ürünler satmalıdırlar ve maliyet avantajı yaratacak kaynakların hepsini bulmalı ve onlardan yararlanmalıdırlar (Grant ve Jordan 2014, 185). İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulayabilmelerinin birçok yolu vardır. Bunlar arasında en çok benimsenen seçenek, ölçek ekonomilerinden yararlanmaktır (Peker vd. 2016, 14). Maliyet avantajı sağlamak için, verimli büyüklükteki işletmelerin kurulması, yüksek maliyet düşüşlerinin sağlanması, sıkı bir şekilde maliyetlerin ve genel giderlerin kontrol edilmesi, temel faaliyetler dışındaki alanlarda maliyetlerin minimuma düşürülmesi ve düşük alım yapan müşterilerden kaçınılması önerilir. Maliyet liderliği stratejisinden avantaj yaratabilmek için, işletme yöneticilerinin de maliyet kontrolü konusuna önem vermeleri gereklidir (Porter 2015, 42-23). İşletmelerde maliyet liderliği stratejisi avantajının sağlanması için değerin yaratılması aşağıdaki görsel ile açıklanabilir:



Şekil 7. İşletmede Maliyet Liderliği Avantajı İçin Değerin Yaratılması

Kaynak: Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları: 141.

Özellikle, emtia piyasalarında rekabet avantajı, maliyeti en düşük olan şirkete geçer. Düşük maliyetler, bir şirketin rakiplerinin para kaybettiği fiyat noktalarında kar elde etmesini sağlar. Düşük maliyetler aynı zamanda bir şirketin fiyat konusunda rakiplerini alt etmesine, pazar payı kazanmasına ve kârlılığını sürdürmesine ve hatta artırmasına olanak sağlayabilir. Bir sektörde düşük maliyetli oyuncu olmak çok avantajlı bir pozisyon yaratır. Maliyetleri, rakiplerin maliyetlerinin altına düşürmek, emtia endüstrisinde özellikle güçlü bir strateji olsa da, diğer endüstrilerde de büyük faydalar sağlayabilir (Hill vd. 2019, 147).

Maliyet liderliği stratejisinin yarattığı rekabet avantajı, Porter'ın beş güç modeli ile açıklanabilir (Eren ve Özata 2018, 411). Ürünlerini ve hizmetlerini düşük maliyetle üretebilen işletmeler rakiplerine karşı kendilerini koruyarak, güçlü bir avantaj sağlarlar. Alıcı olarak tedarikçilerine karşı güçlü bir konumdadırlar. Hammaddeye daha kolay erişirler. Toplam pazar maliyetleri düşük olduğundan, rakip işletmelere göre daha yüksek pazar payı elde ederler. Maliyet liderliğine sahip işletmeler; özellikle pazara yeni girmek isteyen işletmelere karşı giriş engeli teşkil ederler ve ikame ürünler bağlamında rakiplerine karşı güçlü bir avantaj sağlarlar (Barca ve Esen 2012, 97).

3.3.1.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

İşletmeler, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen ürünleri ve hizmetleri pazara sunabilirlerse, farklılaştırma stratejisi avantajından yararlanabilirler (Porter 2015, 45). Kendi alıcıları için, düşük bir fiyattan ziyade, eşsiz değere sahip bir ürün ve/veya hizmet sunduklarında, rakiplerinden farklılaşırlar ve “ Farklılaşma ” gerçekleşmiş olur. Farklılaşma avantajı, işletmelerin farklılaştırma vasıtasıyla, pazarda farklılaştırma maliyetini aşacak yüksek bir fiyat elde ettikleri zaman meydana gelir (Grant ve Jordan 2014, 185-191). Farklılaştırma stratejileri izleyen firmalar, tasarım, kalite veya marka itibarına önemli yatırımlar gerektiren benzersiz olarak algılanan ürün ve hizmetler yaratmaya odaklanır (Gomez vd. 2021, 3). İşletmelerde farklılaştırma stratejisi avantajının sağlanması için değer yaratılması aşağıdaki görsel ile açıklanabilir:



Şekil 8. İşletmede Farklılaştırma Avantajı İçin Değerin Yaratılması

Kaynak: Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları: 141.

Farklılaştırma stratejisi, bir işletmenin değer yaratan bütün faaliyetlerine uygulanabilir. İşletmeler, bu yolla beş rekabet gücüne karşı etkili bir konum elde edilebilirler (Porter, 2015, 45). Farklılaştırma avantajına sahip olan işletmeler ürün ve/veya hizmetleri için yüksek bir fiyat talep edebilirler. Farklılaştırmanın sağladığı bir diğer avantajı ise, işletmenin genel talebinin arttırmasına ve rakiplerinden pazar

payı almasına yardımcı olabilir (Hill vd. 2019, 147). Farklılaştırma, işletmelere tedarikçilerin gücüyle savaşıacak yüksek kar marjları üretir ve eşsiz bir ürün yarattığı ve karşılaştırmadığı için alıcıların gücünü zayıflatır. Böylece ikame ürün/hizmetlere karşı, kendine rakiplerinden daha iyi bir konum yaratır (Porter 2015, 45).

Bu stratejide dikkat edilmesi gereken noktalardan biri farklılaşmanın seviyesidir. Alıcılar tarafından kabul görmeyen ya da onlar için değer yaratmayan farklılıklar için ortalamanın üzerinde getiri sağlanması söz konusu değildir (Ülgen ve Mirze 2018, 247).

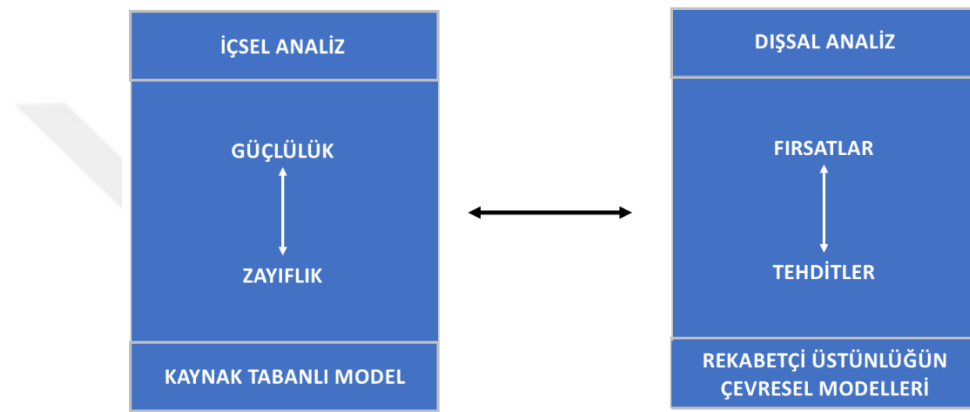
3.3.2. Kaynak Temelli Görüş

Kaynak temelli görüşün temellerini oluşturan literatürdeki ilk çalışmalar, Selznick'in (1957) ayırt edici yetkinlikler üzerine çalışması ve Penrose'un (1959) firmayı üretken kaynaklar sistemi olarak tanımlamasıdır. Ardından Wernerfelt (1984), "A Resource-based View of the Firm (Firmenin Kaynak Bazlı Bir Görünümü)" adlı öncü makalesinde bu fikirleri birleştirir ve kaynak temelli perspektife ilişkin mevcut anlayışımız için bir temel oluşturur. Literatürdeki en teorik etkiler ise, kaynak temelli görüşün temel yapılarını, çerçevesini ve tanımlarını sıralayan Barney'in 1991 tarihli "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage (Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı)" başlıklı makalesine atfedilebilir. Diğer önemli katkılar Rumelt (1984, 1991), Wernerfelt (1989, 1991, 1995), Grant (1991), Peteraf (1993, 2003), Dierickx ve Cool (1989), Mahoney ve Pandian (1992)'dan ve Barney (1986, 2001, 2003, 2005)'in kendisinden gelmektedir (Nothnagel 2008, 19-20).

Rekabet stratejileri bağlamında, kaynak temelli görüş, işletmenin kendi yapısında bulunan hangi etmenlerin rekabet avantajı sağladığını araştırır (Eren ve Özdemirci 2018, 283). Bu görüş, "Bazı işletmeler neden sürekli olarak daha iyi performans gösterirler?" sorusuna aranan cevaplar merkezinde gelişmiştir (Şeref 2015, 37). İşletmelerin değerli kaynakları ne kadar başarılı bir şekilde elde ettiğini, bir araya getirdiğini ve yönettiğini gözlemleyerek örgütün etkililiğini değerlendiren örgütsel bir bakış açısıdır (Daft 2015, 557). Kaynak temelli görüş'ün kilit savunucuları (Wernerfelt 1984, Rumelt 1984, Dierickx ve Cool 1989, Barney 1991, Peteraf 1993, Collis 1994) bir organizasyonu, kendisine bağlı olan varlık veya kaynaklar topluluğu olarak kavramsallaştırmıştır. İşletmeler arasındaki performans farklılıklarının onlar

tarafından sahip olunan kaynakların donatılmasındaki herhangi bir heterojenlikle ilgili olarak açıklanabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle, endüstri temelli görüşün savunduğu gibi, yalnızca dış rekabet güçlerini analiz etmek ve taramak yerine, rekabet avantajının herhangi bir kaynağını ortaya çıkarmak için örgütlerinin içine bakmaları gerektiğini savunmuşlardır (Patnaik vd. 2022, 125).

Aşağıdaki şekilde kaynak temelli görüş ile SWOT Analizi arasındaki ilişki verilmiştir.



Şekil 9. SWOT Analizi ile Kaynak Temelli Görüş ve Rekabetçi Üstünlüğün Çevresel Modelleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1): 204.

Şekilde özetlenen çerçeve, işletmelerin çevresel fırsatlara yanıt vererek, dış tehditleri etkisiz hale getirerek ve iç zayıflıklardan kaçınarak içsel güçlerinden yararlanan stratejiler uygulayarak sürdürülebilir rekabet avantajları elde ettiğini ileri sürmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynakları üzerine yapılan araştırmaların çoğu, ya bir firmanın fırsatlarını ve tehditlerini izole etmeye (Porter 1980, 1985), güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamaya (Schendel ve Hofer, 1979; Penrose, 1958; Stinchcombe, 1965) ya da nasıl olduğunu analiz etmeye odaklanmıştır. Bunlar stratejileri seçmek için eşleştirilir. Literatürdeki son çalışmalar öncelikle bir firmanın rekabet ortamındaki fırsatlarını ve tehditlerini analiz etmeye odaklanma eğiliminde olmuştur (Barney 1991, 201). Diğer taraftan, kaynak temelli görüş ise, işletmelerin

işsel analizine odaklanmıştır. İşsel analizde kaynaklar ve yetenekler arasındaki farklılıklar işletmelerin onları korumaları ve geliştirmeleri açısından önemlidir. İşletmeler kaynakları elde ederek, kendi yeteneklerini yaratabilirler. Bu nedenle yetenekler, işletmelerin bilgi ve beceri yaratmaya yönelik olarak kullandıkları kaynakların sonucunda elde edilir. Kaynaklar özgürce elde edilirken, yetenekler elde edilmiş olan bu kaynakların kullanımı ve hareketleriyle günden güne işletme tarafından içeriden geliştirilirler (Papatya 2007, 28).

3.3.2.1 Kaynak Temelli Görüşün Varsayımları

Kaynak temelli görüş kendi teorik çerçevesi içinde birkaç temel varsayımda bulunur. Stratejik yönetim teorilerinin çoğu gibi, kaynak temelli görüş de işletmelerin kârlarını maksimize etmeye çalıştıkları varsayımının yanı sıra sınırlı rasyonellik varsayımını da benimser. Kaynak temelli görüşü, diğer yönetim teorilerinden ayıran iki ek varsayımdır: birincisi, kaynakların firmalar arasında heterojen bir şekilde dağıldığı, yani kaynak heterojenliği varsayımı ve ikincisi, kaynakların faktör piyasası verimsizlikleri, yani kaynak varsayımı nedeniyle hareketsiz olduğu varsayımı yani kaynakların hareketsizliğidir (Barney ve Arıkan 2001, 141). Kaynak temelli görüş firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarının analizi için bu iki varsayımın sonuçlarını inceler. Bu varsayımlar aşağıda açıklanmıştır (Barney 1991, 205).

3.3.2.1.1. Kaynakların Heterojenliği Varsayımı

Kaynakların heterojenliği; Bir sektör içindeki işletmelerin, kontrol ettikleri kaynaklara göre heterojen olabileceğini varsayar (Barney 1991, 205). Bu varsayıma göre;

- Değişik işletmeler değişik kaynaklara sahiptirler (Fidanboy ve Sargut 2021, 93). Ayrıca işletmelerin sahip oldukları beceri ve yetenekler, diğer şirketlere göre farklılık gösterir (Şeref 2015, 48).
- Aynı dış çevrede ve tam rekabetin olduğu piyasa koşullarında, işletmeler farklı stratejilerle birbirlerinden göreceli olarak daha iyi performansa erişebilirler.

- Kaynak temelli görüş işletmelerin sahip oldukları kaynaklar içerisinde farklı setler kullanarak rekabet avantajı elde ettiklerini varsayar (Nothnagel 2008, 23).

3.3.2.1.2. Kaynakların Hareketsizliği Varsayımı

Kaynakların hareketsizliği; Bir sektör içindeki işletmelerin, kontrol ettikleri kaynakların, işletmeler arasında tam olarak hareketli olmayabileceğini ve dolayısıyla heterojenliğin uzun sürebileceğini varsaymaktadır (Barney 1991, 205). Bu varsayıma göre; (Barney 1991, 208-210);

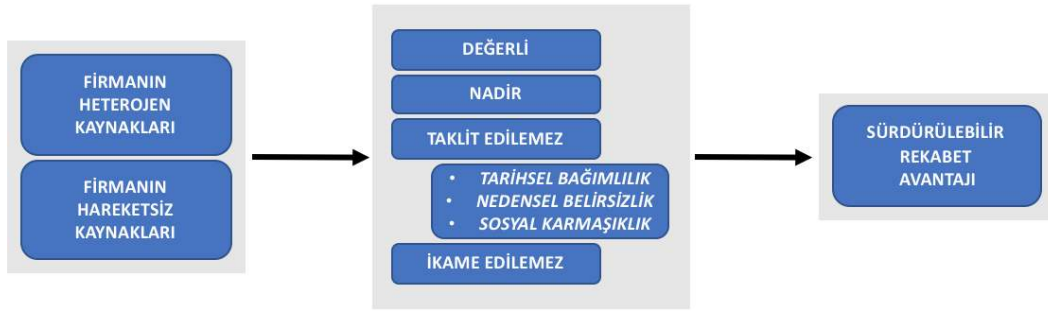
- İşletmelerin sahip oldukları kaynakların nisbeten az sayıdaki firma tarafından sahip olunabilmesi, bu kaynakların taklit edilememesi ve ya arzının esnek olmaması olarak tanımlanmaktadır.
- Kaynaklar hareketsiz olduklarından diğer işletmeler tarafından ele geçirilmeleri zorlaşmakta ve aynı stratejiler, uygulanamamaktadır.
- Fikri mülkiyet hakları, patentler, marka değeri, bilgi ve süreçler gibi hareketsiz(taşınamayan) ve genellikle maddi olmayan kaynaklar bu varsayımın değişkenleridir.

3.3.2.2. Kaynak Temelli Görüşün Varsayımları ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Kaynak temelli görüşe göre işletmeler bir yığın kaynaktan oluşmaktadırlar. Bu kaynak yığını işletmelerin tüm girdilerini içermektedir. Kaynaklar dış çevreden elde edilebileceği gibi, işletmenin içinden de elde edilebilirler (Papatya 2007, 74). Kaynaklar ve yetenekler arasındaki ayrım önemlidir. Kaynaklar işletmenin sahip olduğu varlıklar, yetenekler ise işletmenin bu varlıklarla ne yapabildiğidir (Grant ve Jordan 2014, 114). Bir işletmenin rekabet ettiği sektörde kendisini diğer işletmelerden ayırtıran yetenekler kümesi temel yetenekler şeklinde tanımlanmaktadır (Eren ve Özata 2018, 284). Temel yetenekler tanımı 1990 yılında Prahalad ve Hamel tarafından ortaya konulmuştur. Bu tanıma göre temel yetenekler; “bir işletmedeki kolektif öğrenme ve çeşitli becerilerin koordinasyonu ve teknoloji akışıyla entegrasyonudur”. Araştırmacılar 1994 yılında bu tanımı “ bir işletmenin müşterilere/müşterilere fayda yaratmasını sağlayan beceriler ve teknolojiyi ” şeklinde genişletmişlerdir (Asamoah

ve Arkoh 2021, 7). Bu yetenekler kullanımla azalmaz aksine daha iyi hale gelirler. Temel yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmeleri gerekmektedir (Prahalad ve Hamel 1997, 973).

İşletmelere rekabet avantajı sağlayabilen kaynaklar; değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynaklardır (Ülgen ve Mirze 2018,135). Firma kaynaklarının bu nitelikleri, bir firmanın kaynaklarının ne kadar heterojen ve hareketsiz olduğunun ve dolayısıyla bu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajları yaratmak için ne kadar yararlı olduğunun ampirik göstergeleri olarak düşünülebilir (Barney 1991, 210-211). Diğer işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen bu kaynaklar vasıtasıyla işletmeler temel yeteneklerini oluştururlar (Ülgen ve Mirze 2018, 135).



Şekil 10. Kaynakların Heterojenliği ve Hareketsizliği ile Değerli, Nadir, Taklit edilemeyen ve İkame Edilemeyen Kaynaklar ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Kaynak: Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1): 218.

Değerli ve nadir bulunan örgütsel kaynakların bir rekabet avantajı kaynağı olmalarının nedeni bu tür kaynaklara sahip işletmelerin, diğer işletmelerin düşünemeyecekleri stratejileri tasarlayıp uygulayabilme yetenekleridir. Bu tip işletmeler genellikle stratejik olarak yenilikçidirler. Bununla birlikte, değerli ve nadir örgütsel kaynaklar, ancak bu kaynaklara sahip olmayan işletmeler onları elde edemezse, sürdürülebilir rekabet avantajının kaynakları olabilir (Barney 1991, 212). Dierickx ve Cool (1989)' a göre; işletmelerin kaynakları, üç nedenden biri veya birkaçı

nedeniyle kusursuz biçimde taklit edilebilir: (a) bir işletmenin bir kaynak elde etme kabiliyeti, benzersiz tarihsel koşullara bağlıdır, (b) bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile o işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantı nedensel olarak belirsizdir veya (c) bir işletmenin rekabet avantajını oluşturan kaynaklar sosyal olarak karmaşıktır (Barney 1991, 212).

3.4. Stratejik Yönetim Çalışmalarında Rekabet Avantajının Önemi

İşletme araştırmalarının temel bir sorusu, şirketler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini anlamaktır. İş başarısının temeli bir şirketin rakiplerinden daha iyi performans gösterdiği ve bu avantajın hızla aşındırılmadığı rekabet avantajını elde etmektir (Knudsen vd. 2021, 361). Bir sektördeki rakip işletmeler arasındaki rekabet sürecini ve sonuçlarını anlamamıza yardımcı olan anahtar bir kavram olan rekabet avantajı ile ilgili literatürünün her geçen yıl artarak büyüdüğü görülmektedir (Dilek vd. 2020, 9).

Günümüz pazar koşullarında, rekabet avantajını sadece elde etmek değil bu avantajın sürdürülebilirliğini sağlayabilmek de işletmeler için oldukça önem kazanmıştır. Rekabet avantajı yaratabilmek amacıyla rekabet stratejilerini uygulayacak işletmelerin hem bu stratejileri uygulayacak varlık ve yeteneklere sahip olması hem de hangi stratejinin hangi koşulda başarılı olacağını öngörebiliyor olması gereklidir (Alayoğlu 2010, 30). Bir şirket düşük maliyette üretim yaparken , farklılaştırma için yenilik de geliştirmeli, şirketin büyük kitlesel kaynaklarını kullanırken, küçük başlangıçlarla girişimci yetenekler sergilemeli, yüksek dereceli güvenilirliğe ve tutarlılığa ulaşmalı ve aynı zamanda da esnek olmalıdır (Grant ve Jordan, 2014, 475).

Strateji literatürü, kaynaklar ile rekabet avantajı arasındaki yakın ilişkiyi kurmuştur ve kaynak temelli görüş, stratejik yönetimle bağlantılı olan bir çok işletme alanı çerçevesinde çalışılmıştır (Das ve Teng 2000, 36- 42). Bu görüş, 1980'li yılların ortalarından başlayarak günümüze kadar bir çok araştırmacının odağında olan içsel analiz ve daha önceki yaklaşımların odağı olan dışsal analizle ilgili bakış açılarını birleştirmiştir (Papatya 2007, 51). Değerli, nadir, taklit edilmesi zor veya ikame edilemez kaynaklar, işletmelere stratejik bir avantaj ve ortalamanın üzerinde getiri sağlarlar (Donnellan ve Rutledge 2018, 1). Kaynak temelli görüşe göre, diğer

işletmelerden daha iyi performans gösteren işletmelerin yetkinliklerini belirlemek mümkündür (Nielsen 2002, 476). Kaynaklar ve yeteneklerde algılanan bu boşlukları içten doldurmaya çalışan işletmelerin rekabet avantajı yaratma olasılığı daha yüksektir (Donnellan ve Rutledge 2018, 1). Sonuç olarak, işletmelerin elde ettiği rekabet avantajının, kaynağı; o işletmenin rakiplerine göre daha değerli kaynaklara sahip olmasıyla açıklanabilmektedir (McGrath vd. 1995, 252). Ancak bu yaklaşımda işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin rakiplerden korunması son derece önemlidir. Bu unsurlar işletmelerin kuracakları stratejilerin temellerini oluşturmaktadır (Eren ve Özdemirci 2018, 285).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FİRMA PERFORMANSI

Performans, stratejik yönetim de dahil olmak üzere yönetimin bir çok alanında yer bulmuş bir kavramdır. İşletme yöneticileri tarafından olduğu kadar, araştırmacılar tarafından da yoğun şekilde kullanılmaktadır. Bu bölümde, firma performansı kavramı ele alınacaktır. Bunun için öncelikle performans ve firma performansı kavramları açıklanarak, kavramın tarihsel gelişimi, boyutları ve ölçüm sistemleri detaylıca incelenecektir.

4.1. Performans ve Firma Performansı Kavramları

Firma performansı kavramının doğru tanımlanabilmesi için öncelikle onun dayandığı performans kavramı tanımlanmalıdır. Bu düşünceden hareketle bu bölümde; öncelikle performans ve firma performansı kavramları açıklanmıştır.

4.1.1. Performans Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre performans kelimesinin etimolojik kökeni Fransızca'ya dayanmaktadır ve “başarım” anlamına gelmektedir (Şenol 2019, 280). Genel anlamıyla; belli bir işi yaparken gösterilen başarı şeklinde tanımlanmaktadır (Gözen 2018, 67).

Performans belirlenmiş bir amaca ulaşmak için, planlanmış bir dizi faaliyet neticesinde elde edileni, nicel veya nitel olarak ortaya koyan bir kavramdır. Ortaya koyulan bu sonuç mutlak ya da göreceli şekilde değerlendirilebilir. Performansın belirlenebilmesi için, mutlaka gerçekleştirilen faaliyetin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir (Akal 1992, 1).

Performans kavramının doğuşu ve örgütlerde önemli bir parametre olarak kullanılması F. Taylor'ın 1900'lü yılların başında yaptığı iş ölçümü uygulamalarına dayanmaktadır (Eryılmaz 2020, 195). Bilimsel yönetim yaklaşımı olarak da adlandırılan Taylor'ın bu çalışmaları çalışanların verimliliğinin ve etkinliğinin nasıl artırılacağı üzerinedir (Koçel 2020, 219). Bu bakış açısıyla bazı araştırmacılar performansı, gerçekleştirilen faaliyetin verimliliği ve/veya etkinliğidir şeklinde tanımlamışlardır (O'Donnell ve Duffy 2002, 1201; Bititci 2015, 33; Taubah ve Issor

2019, 94). Ancak bir başka bakış açısıyla performans çok boyutlu ve geniş bir kavramdır ve verimlilik firma performansının sadece bir boyutudur (Akal 1992, XI; Zahra vd. 2002, 10).

Performans kavramının önemi yaygın olarak bilinmesine rağmen, araştırma ortamlarında performansın ele alınması, akademik araştırmacıların karşı karşıya olduğu en zorlu konulardan biridir. Bu konudaki literatür hacminin sürekli artmasıyla birlikte, temel terminoloji ve tanımlar üzerinde herhangi bir anlaşmaya varılmamıştır (Venkatraman ve Ramanujam 1986, 801).

4.1.2. Firma Performansı Kavramı

Firma performansı, işletmenin kuruluş amaçlarını ne ölçüde yerine getirebildiğinin bir göstergesi olarak tanımlanabilir (Bayyurt 2007, 578). Ngo ve O'cass (2013) firma performansını, bir firmanın sektördeki başarısını finansal ve finansal olmayan göstergeler aracılığıyla değerlendirmek olarak tanımlamıştır (Chaithanapat vd. 2022, 2). Porter'a göre firma performansı, belirli bir dönem süresince işletmenin uyguladığı stratejiler ve rekabet pozisyonu yaratan dinamik süreçlerin etkisiyle şekillenmektedir (Özmutlu 2020, 82).

1980'lere kadar firma performansı sadece finansal performans olarak değerlendirilirken günümüzde; finansal ve finansal olmayan iki farklı çerçeve üzerinden ele alınmaktadır. (Adıgüzel 2016, 67). Ekonomik hedeflerin yerine getirilmesiyle ifade edilen finansal performans; karlılık, satış büyümesi ve hisse başına kazanç gibi sayısal olarak ölçümlenmektedir (Özmutlu 2020, 83). Finansal olmayan performans ise; yeni bir ürün sunumu, ürün kalitesindeki değişim, pazarlama faaliyetleri, üretimi katma değerli hale getirme ve teknolojik faaliyetleri içermektedir (Zehir 2016, 54).

Firma performansı üzerine yapılmış bazı tanımlamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 9. Firma Performansı Tanımları

Yıl	Araştırmacı/lar	Tanım
1957	Georgopoulos ve Tannenbaum	Firma performansı, örgüt üyelerinin aşırı çaba sarf etmeden hedeflerine ulaşma derecesi olan örgütsel verimlilik ile eşdeğerdir.
1968	Price	Firma performansı örgütsel etkililik ile eşanlamlıdır ve üretkenlik, uygunluk ve kurumsallaşma kriterleri üzerinden değerlendirilir.
1974	Harrison	Firma performansı, çabayı değerlendirmenin bir sonucudur.
1978	Katz ve Kahn	Firma performansı, o organizasyonun etkinliği ve verimliliğine benzerdir ve her ikisi de her türden getiriyi en üst düzeye çıkarmak yoluyla değerlendirilebilecek çok önemli bileşenlerdir.
1986	Porter	Firma performansı, o firmanın müşterileri için değer yaratma yeteneğine bağlıdır.
1987	Robins	Firma performansı, sosyal bir sistem olarak bir organizasyonun hem araçlarını hem de amaçlarını ne ölçüde dikkate alabileceğidir.
1989	Cherrington	Bir organizasyonun başarısı veya etkinliği kavramı olarak performans ve amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmak için etkin bir şekilde gerçekleştirdiği örgütsel tarzın bir göstergesi olarak.
1996	Nelly vd.	Firma performansı, bir amaca yönelik olarak yapılan eylemin zaman, maliyet, kalite ve esneklik boyutlarındaki etkinliği ve etkililiğidir.
1999	Harrison ve Freeman	Yüksek performans düzeyine sahip etkili bir organizasyon, paydaşlarının taleplerini tatmin eden organizasyondur.
2005	Verboncu ve Zalman	Firma performansı, yönetimde, ekonomide ve pazarlamada elde edilen, organizasyona, yapısal ve prosedürel bileşenlerine rekabet gücü, verimlilik ve etkinlik özellikleri veren belirli bir sonuçtur.
2008	Siminica	Firma performansı, verimlilik ve etkinlik olmak üzere iki değişkenin bir fonksiyonudur.
2009	Colase	Firma performansı büyüme, karlılık, getiri, üretkenlik, verimlilik, rekabet edebilirlik gibi çeşitli ve farklı kavramları kapsayan çatı bir kavramdır.
2015	Bartoli ve Blatrix	Firma performansı; pilot uygulama, değerlendirme, verimlilik, etkililik ve kalite gibi öğeler aracılığıyla tanımlanmalıdır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tanımlar tablosunda da açıkça görüldüğü üzere, literatürde ‘‘Firma Performansı’’ kavramı değişik şekillerde ve çok kez tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmacılar tarafından üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımlı yoktur. Neely vd.’ ne göre performans literatürü incelemelerinde ‘‘ Performans ölçümü sıklıkla tartışılan fakat nadiren tanımlanan bir konudur ’’ (Neely vd. 1995, 80). Meyer ve Gupta ise performansın tanımlanması konusunda büyük bir anlaşmazlık olduğunu ve performans ölçümlerinin çoğalmasının bir paradoksa yol açtığını savunmaktadırlar. O’Donnell ve Duffy 2002 yılında yaptıkları çalışmalarında literatürde yapılan performans tanımlarını değerlendirerek performansın, hedeflere ulaşılması anlamına gelebileceğini ortaya koymuşlardır (O’Donnell ve Duffy 2002, 1200). Firma performansını belirlenmiş bir dönem için firmanın hedeflerine ulaşmasının bir ölçüsü olarak görülmektedir (Baykal vd. 2018, 118). İşletme bilimi bakış açısıyla değerlendirildiğinde firma performansı kavramı, işletmenin amaçlarına ulaşmak için; tüm kaynaklarını etkin olarak kullanması ölçüsünde bir anlam ifade etmektedir. Bu anlamda bu araştırma kapsamında, firma performansı; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gösterdiği tüm çabaların toplamıdır şeklinde tanımlanarak ele alınmıştır (Gözen 2015, 68).

4.2. Firma Performansı Kavramının Tarihsel Gelişimi

1950’li yıllarda firma performansı kavramı, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin eşdeğeri kabul edilmekteydi. Firma performansı, kıt kaynaklara sahip sosyal birer sistem olarak kabul edilen işletmelerin bünyesinde çalışanların olağanüstü çaba sarf etmeden hedeflerine ulaşma derecesini temsil etmekteydi. O yıllarda performansı değerlendirmek için kullanılan kriterler ise; üretkenlik, esneklik ve organizasyonlar arası gerilimlerdir (Georgopoulos ve Tannenbaum 1957, 14).

1960’lı ve 1970’ i yıllarda kuruluşlar performanslarını değerlendirmek için yeni yollar keşfetmeye başladılar. Bu süre zarfında performans, bir organizasyonun sınırlı kaynaklara erişmek ve bunları kullanmak için çevresinden yararlanma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Taouab ve Issor 2019, 94).

1980’lerde firma performansı, müşterileri için değer yaratma yeteneğine bağlıydı. Değer yaratma kavramının öne çıkışıyla, performans ölçümünün öncelikle hissedarlar için olduğu kadar diğer paydaşlar için de geçerli olduğu savunulmuştur.

Değer maksimizasyonu ilkesine dayalı olarak, yöneticilerin tüm kararlarını şirketin değerini artırmak için vermeleri gerektiği odak noktası olmuştur (Zsido 2015, 41). 1986 yılındaki araştırmalarında Venkatraman ve Ramanujam stratejik yönetim araştırmalarında firma performansının ölçümüne yönelik on farklı yaklaşımı vurgulayan iki boyutlu bir sınıflandırma oluşturmuşlardır. İlk boyut, finansal ve daha geniş operasyonel kriterlerin kullanımıyla ilgiliyken, ikincisi iki alternatif veri kaynaklarının yani; birincil ve ikincil verilerin kullanımına odaklanır (Venkatraman ve Ramanujam 1986, 801). Bu yıllarda aynı zamanda, Japonya’da toplam kalite yönetimi anlayışını yükselmeye başlamıştır. Bununla birlikte; toplam kalite yönetiminin firma performansı üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik araştırmalar da literatürde mevcuttur (Adam 1994, 28-29).

1990’lı yıllarda performans ölçümünde köklü değişiklikler yaşanmış ve yeni performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir. Drucker (1990), bir performans ölçüm sisteminin, ilgili göstergelere dayanmalı ve şirketin stratejisiyle ilgili olması gerektiğini savunmuştur (Drucker 1990, 95). Kaplan ve Norton (1992), işletmelerin sadece finansal hedefleri olmadığını dolayısıyla, performans ölçümü yaklaşımlarının finansal ve finansal olmayan göstergeleri de içermesi gerektiğini savunmuştur. Göstergeler, şirketin dış rekabet ortamını, müşterinin gereksinimlerini ve iç hedeflerini yansıtmak için kurumsal misyon ve hedeflere uygulanmalıdır (Kaplan ve Norton 1992, 77).

Böylelikle, firma performansı daha geniş bir çerçevede kavramsallaştırılmıştır. Finansal performans göstergelerine ek olarak operasyonel performans göstergeleri de(yani finansal olmayan göstergelere) eklenmiştir. Bu çerçevede; pazar payındaki değişim, yeni ürün sayısındaki artış, ürün kalitesi, pazarlama faaliyetleri , üretimin katma değerli hale getirilmesi ve diğer teknolojik faaliyet ölçütleri de firma performansı alanında ele alınmaya başlanmıştır (Venkatraman ve Ramanujam 1986, 804). 1980’lere kadar firma performansı sadece finansal performans olarak değerlendirilirken sonrasında; finansal ve finansal olmayan iki farklı çerçeve üzerinden ele alınmaktadır (Adıgüzel 2016, 67). Ekonomik hedeflerin yerine getirilmesiyle ifade edilen finansal performans; karlılık, satış büyümesi ve hisse başına kazanç gibi sayısal olarak ölçümlenmektedir (Özmutlu 2020, 83). Finansal olmayan

performans ise; pazar payındaki değişim, yeni ürün sunumu, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretime değer katma ve teknolojik etkinlikleri içermektedir (Zehir 2016, 54).

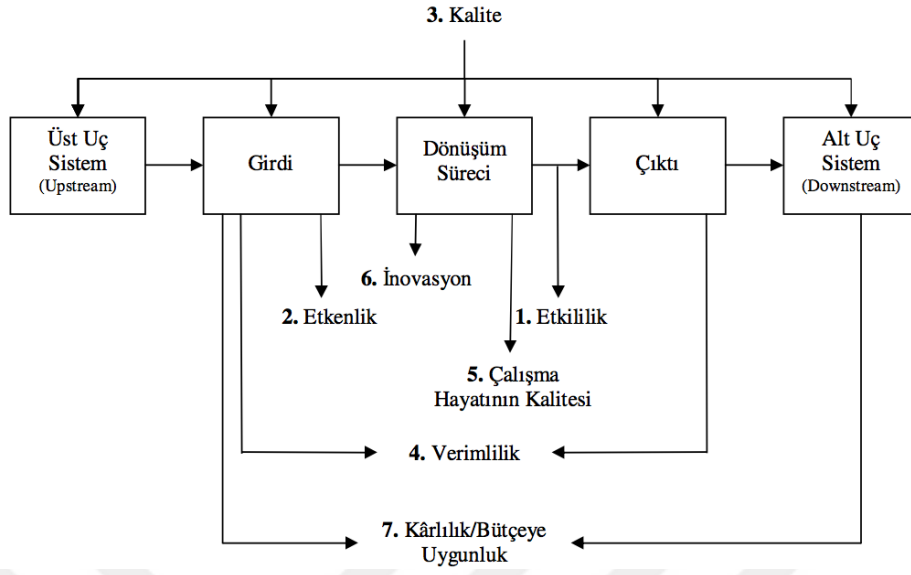
Takip eden on yıl boyunca Adam (1994), örgütsel performansı derinden çalışanların performans kalitesine bağlı olarak değerlendirmiştir. Yüksek kaliteli bir firma performansını garanti etmek için, şirket çalışanlarının yeni ve güncel bilgi ve becerilere düzenli olarak maruz kalmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Bu da işletmelerin, piyasada meydana gelen yeni değişikliklere ayak uydurmalarına yardımcı olarak ve nihayetinde firma performansının kalitesinin artırılmasına katkı sağlar (Taouab ve Issor 2019, 95).

2000’li yıllarda ise, firma performansı, esas olarak, bir organizasyonun, şirketin belirlenen hedefleri ile tutarlı başarılarla ulaşmak için mevcut kaynakları verimli bir şekilde kullanma kabiliyeti ve kabiliyetine ve bunların alaka düzeyini dikkate almaya odaklanmıştır (Peterson vd. 2003, 1). Gittikçe artan rekabet, üretim sistemlerindeki değişim, değişen iç ve dış talepler ve teknolojiye yaşanan gelişmeler her ne kadar performans ölçümünü belirli sınırlar içinde ölçmeyi zorlaştırsa da, ölçümünü ve yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Şimşek ve Nursoy 2002, 93-97).

4.3. Firma Performansının Boyutları

Firma performansı ile ilgili alan yazında, çok çeşitli performans boyutlarının kullanıldığı görülmüştür. Firma performansı kavramına dair anlayış ile birlikte firma performansının boyutlarına dair anlayış da günümüze kadar değişerek gelişen bir süreç izlemiştir. Bu süreç içerisinde de performansın çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması yaygınlaşmıştır.

Firma performansının etkinlik, etkililik, verimlilik, kalite, yenilik, kârlılık ve bütçeye uygunluk ile çalışma yaşamının kalitesi şeklinde ifade edilen yedi boyut arasındaki ilişkiler sonucunda oluştuğu düşünülmektedir (Akal 1992, 140-141). Bu düşünce, Sink and Tuttle tarafından 1989 yılında ortaya konulmuştur ve modeldeki değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 11. Yedi Performans Kriterinin Tanımları

Kaynak: Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. International journal of productivity and performance management, 53(8): 730.

Modeldeki boyut değişkenleri şu şekilde tanımlanmaktadır:

- *Etkinlik*; fiili çıktının beklenen çıktıya oranıdır.
- *Verimlilik*; tüketilmesi beklenen kaynakların fiilen tüketilen kaynaklara oranıdır
- *Kalite*; beklentiye ve gereksinime uygun kullanımdır.
- *Üretkenlik*; çıktıların girdilere oranıdır.
- *İş yaşam kalitesi*; iyi işleyen bir sistem yaratmaya önemli bir katkı sağlar.
- *Yenilik* performansı sürdürmede ve iyileştirmede anahtar bir unsurdur.
- *Karlılık/bütçelenebilirlik*; herhangi bir organizasyon için nihai hedefi temsil eden kriterdir.

Bu model endüstrilerde ve işletmelerde yaşanan değişimlere rağmen günümüzde halen bazı yönlerden geçerliliğini korumaktadır. Ancak modelin günümüzün rekabet ortamının gerektirdiği esnekliği ve müşteri tarafını hiç dikkate almamış olmaması başlıca sınırlılıklarındandır (Tangen 2004, 730).

Tvorik ve McGivern (1997) firma performansının boyutlarının her koşulda finansal ve finansal olmayan(örgütsel) olarak iki boyut üzerinden değerlendirilebileceğini savunur. Finansal bir bakış açısı, firmanın rekabetçi konumu gibi dış pazar faktörlerinin önemini vurgular. Finansal olmayan perspektif ise , davranışsal ve sosyolojik paradigmlar ve bunların çevreyle uyumu üzerine kuruludur (Tvorik ve McGivern 1997, 417).

İlerleyen yıllarda bir çok çalışmada firma performansının niteliksel ve niceliksel boyutlar ayrımında araştırıldığı görülmüştür. Niceliksel performans, karlılık, ciro artışı ve pazar payındaki büyüme gibi somut finansal çıktılarla ifade edilirken; niteliksel performans kalite, müşteri memnuniyeti, yenilik performansı gibi soyut çıktılarla ifade edilmektedir (Alphkan vd. 2005, 176).

Kaplan ve Norton (1992) firma performansının finansal ve operasyonel boyutları arasında bir seçim yapmaktansa dengeli bir dağılımla izlenmesi gerekliliğini önerirler(Kaplan ve Norton 1992, 71). Kaplan ve Norton (1992)'un Dengeli Ölçüm Kartı (Balance Scorecard) boyutları da yine niceliksel ve niteliksel ayrım bazında ayrılmaktadır. Bu ayrımda da firma performansının niceliksel boyut finansal boyut olarak kabul edilir ve satış gelirlerindeki büyüme, maliyet yönetimi ve varlıkların kullanımını kapsar. Firma performansının niteliksel boyutları ise müşteri, iç süreçler ve işgücünün öğrenmesi ve gelişmesi boyutları olmak üzere toplam üç alt boyuttan oluşmaktadır (Kaplan ve Norton 1992, 71-72; Kaplan 2009, 37; Koçel 2020, 450-451).

Modeldeki boyut değişkenleri şu şekilde tanımlanmaktadır:

- *Finansal Boyut* ; Bu boyut stratejilerin karlılığını ölçen boyuttur.
- *Müşteri Boyutu*; İşletme performansının müşterilerin gözünden değerlendirilmesinden oluşur.
- *İç süreçler Boyutu*; finansal ve müşteri boyutlarındaki hedeflere ulaşabilmek için işletmenin hangi iç süreçlerini geliştirmesi gerektiğini ortaya koyar.
- *İşgücünün öğrenmesi ve gelişmesi boyutu*, işletmenin hangi alanlarda uzmanlaşması gerektiğini ortaya koyan boyuttur

(Kaplan ve Norton 1992, 72; Kaplan 2009, 37; Koçel 2020, 450-451).

Bourne vd. (2003) yılındaki araştırmalarında performans çalışmalarında boyutlara daha az odaklanma ve boyutlar arasındaki varsayımlara ve bağlantılara daha fazla vurgu yönünde bir değişim eğilimi olduğunu söylemişlerdir (Bourne vd. 2003, 20).

Tablo 10. Firma Performansı Boyutlarındaki Değişim

Değişiklikler	Geleneksel Performans Ölçümü	Dengeli Performans Ölçümü	Kurumsal Performans Yönetimi
Odak	İçsel Odaklı	İçsel ve Dışsal Odaklı	Paydaşların ihtiyaçlarına odaklı
Boyutlar	Tek Boyutlu	Çok Boyutlu	Boyutlar arasındaki varsayımlara ve bağlantılara odaklanma
Sürücüler	Maliyet	İnovasyon ve Öğrenme	Süreç Yeteneklerinin İyileştirilmesi
Hedefler	Finansal	Finansal ve Finansal Olmayan	Karşılaştırmalı-Rekabete Dayalı
Beklenen Faydalar	Maliyet Kontrolü	Stratejik Yön İletişimi	İş süreçlerini iyileştirme yoluyla sürdürülebilir performans iyileştirme

Kaynak: Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management, Measuring business excellence, 7(3), 15-21, s.20.

Bazı güncel çalışmalarda firma performansının; yenilik performansı, pazarlama performansı, üretim performansı, insan kaynakları performansı ve finansal performans boyutlarıyla da incelendiği görülmektedir (Gözen 2018, 74).

Performans ölçmeye yönelik bir çok çalışmada firma performansının finansal performans ve büyüme performansı boyutlarıyla ele alındığı görülmüştür (Venkatraman 1989, 960; Antoncic ve Hisrich 2001, 505; Altındağ 2011, 81). Bu çalışma kapsamında firma performansı boyutları Altındağ (2011) çalışması baz alınarak; niceliksel olarak; finansal performans ve büyüme performansı boyutlarıyla ele alınmıştır.

4.3.1. Finansal Performans Boyutu

Finansal performans boyutu stratejilerin karlılığını ölçen boyuttur. Finansal performans, işletmenin uyguladığı stratejilerin sonucunda ulaşılan finansal göstergelerdeki değişimlerle ilgilidir (Koçel 2020, 450). Bu değişim işletmenin ekonomik amaçlarının ulaşılma düzeyini gösterir. Hissedarların gözünden işletmenin hedeflenen karlılık ve büyümeye göre nerede olduğunun bir göstergesidir (Kaplan ve Norton 1992, 71-72). Firma performansına ait literatürün başlangıcından itibaren firmaların finansal performansı tek boyutlu olarak ve net kar açısından ölçülmüştür (Chang vd. 2003, 412;). Bu boyutun kavramın gelişimi boyunca bu denli yaygın kullanılmasının nedeni kesin ve objektif bilgiler vermesidir (Coşkun 2006, 15).

İşletmelerin nakit akışı, satış büyümesi, temel faaliyetlerinden elde ettiği gelirler, öz sermaye getirisi ve pazar payı artışları gibi faktörler bu boyut altında incelenmektedir (Koçel 2020, 450; Kaplan ve Norton 1992, 76). İşletmeler belirledikleri stratejilere bağlı olarak; kendileri açısından açıklayıcı değeri en yüksek olan finansal kriterleri seçip ölçebilirler. Dolayısıyla seçilmiş stratejilerinin firmanın finansal sonuçlarında meydana getirdiği iyileşmeyi izleyebilirler (Kocaman 2017, 55-56).

4.3.2. Büyüme Performans Boyutu

Büyüme performansı boyutu pazar payındaki büyümeyi ve satışlardan elde edilen gelirlerdeki büyümeyi gösterir. Yeni ürün, yeni pazarlar, yeni müşteriler gibi kavramlardaki artış bu boyutla ilişkilidir (Koçel 2020, 450). Bununla birlikte çalışan sayısındaki artış da firma performansının büyüme boyutu ile ilişkilidir (Küsbeci 2020, 139).

Finansal performans boyutunun ölçemediği için eleştiri aldığı unsurlardan bazıları bu boyut yardımıyla ölçülmektedir (Coşkun 2006, 16). Pazara sunulan ürün sayısındaki büyüme, pazar payındaki büyüme, çalışan sayısındaki büyüme, yeni müşteri sayısındaki büyüme, gibi faktörlerin yanı sıra rekabetteki konum ve genel karlılık düzeyi gibi faktörler firma performansındaki büyümeyi göstermektedir (Venkatraman 1989, 960; Baker ve Sinkula 1999, 415; Ağca 2007, 56; Altındağ 2011,

101). Büyüme performansı ölçülürken bir firmanın sadece kendi değişimini değil, rakiplerine göre konumunun da dikkate alınması önemlidir (Coşkun 2006, 27).

4.4. Firma Performansını Ölçmeye Yönelik Yaklaşımlar

Tarih boyunca işletmeler; gerçekleştirdikleri görevlerdeki başarı seviyelerini belirlemek amacıyla değişik yöntemlerle performanslarını ölçmüşlerdir. Performans ölçüm sistemlerinin gelişiminde; ilk başlarda yalnızca finansal ölçütler kullanılırken, günümüzde stratejik ölçütler de kullanılmaktadır (Yüreğir ve Nakiboğlu 2007, 545). Firma performansının hangi ölçütlere göre belirleneceği sorusu araştırmacıların üzerinde yıllardır çalıştığı konulardan biridir (Şimşek ve Nursoy 2002, 95). Araştırmacılar ve uygulayıcılar firma performansı kavramı için çeşitli anlamların yanı sıra, çeşitli ölçüm yöntemleri de verirler (Chaithanapat vd.2022, 2). Firma performansının ölçülmesi, çok boyutlu yapısından ötürü oldukça zor ve karmaşıktır. Bu nedenle, firma performansını ölçmek için çok boyutlu göstergelerin kullanılması tavsiye edilmektedir (Zahra vd. 2002, 10).

Neely vd. (1995) performans ölçümünün tanımı bir süreç olarak ele alırlar. Onlara göre; ölçümü yapılacak olan işin gerçekleştirilmesindeki etkinlik ve etkililiğinin derecesinin belirlenme süreci performans ölçümü olarak gerçekleşir (Yüreğir ve Nakiboğlu 2007, 546). Bayyurt (2007)'ye göre; firma performansının ölçülmesi işletmenin kuruluş amaçlarını ve hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğinin seçilen yöntemlerle değerlendirilmesidir (Bayyurt 2007, 577). Her ne şekilde tanımlanmış olursa olsun firma performans ölçümünün temel hedefi şu üç soruya yanıt bulmaktır:

- Neredeyiz?
- Nerede olmalıyız?
- Daha ne kadar iyi olabilirdik?

Bu temel sorular işletmelerde firma performansının değerlendirilmesine yönelik alanların belirlenmesine yardımcı olurlar. Bu tip temel sorular, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için uzun dönemde izlemesi gereken stratejilerin belirlenmesine ışık tutar. Böylece işletmenin hedeflerine ve amaçlarına nasıl ve ne düzeyde ulaşabileceğinin de göstergesi olurlar (Akal 1992, 13-15).

İşletmelerde performans ölçümüne dair yaklaşımlar 1960'lı ve 1970'li yıllarda finansal ölçümlere dayanmaktaydı. Daha sonra 1980'li yıllarda toplam kalite yönetimi anlayışının yaygınlaşmasıyla finansal ölçümlerin yeterli olmadığı düşünölmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllarda Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen performans karnesi (balance scorecard) yöntemi finansal olmayan ölçütlerin e sayısal hale getirilip ölçölmesine yardımcı olmuştur. 2000'li yıllar ve sonrasında ise bilgi işlem teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler eşliğinde performans ölçömlerinde de teknolojinin kullanım alanı artmıştır. Son yıllarda performans ölçüm sistemlerindeki gelişmeler aşağıdaki tablo ile özetlenmiştir (Coşkun 2006, 6).

Tablo 11. Firma Performansı Ölçümünün Tarihsel Gelişimi

Yıllar	Odak Nokta	Önemli Gelişmeler
1960'lı yıllar	Finansal	- Muhasebe Kazançları - Hisse Başına Kazanç - Yatırım Getirisi - Net Bugünkü Değer
1970'li yıllar	Finansal	- Muhasebe Kazançları - Artık Değer - Yatırım Getirisi
1980'li yıllar	Finansal/Yönetsel	- Birim Maliyetler - Hisse Başına Kazanç - Katma Bütçeler - Nakit Akışları
1990'lı yıllar	Finansal/Finansal olmayan	- Performans Karnesi - Ekonomik katma değer, - Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
2000'li yıllar	İnternet Verisine Dayalı Performans Ölçüm Sistemleri	- İnternet Sayfasını Tıklanma Sayısı - Görüntölenen Sayfa Sayısı - İlk defa siteye giren ziyaretçi sayısı

Kaynak: Coşkun, A. (2006). Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi, Literatür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, s.6.

Venkatraman ve Ramanujam (1986)'ın firma performansının ölçümüne yönelik çalışmalarında alternatif veri kaynaklarından bahsedilmektedir. Bu alternatif veri kaynaklarından birincil veriler direkt olarak işletmelerden toplanabilen verilerdir.

İkincil veriler ise halka açık olarak paylaşılan kaynaklardan toplanabilen verilerdir (Venkatraman ve Ramanujam 1986, 801). Literatürde sıklıkla kullanılan performans ölçüm yaklaşımları; objektif ve subjektif firma performans ölçüm yaklaşımları ile tek boyutlu ve çok boyutlu firma performansı ölçüm yaklaşımlarıdır.

4.4.1. Objektif ve Subjektif Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları

Literatürdeki araştırmalarda, firma performansı ölçümlerinde sıklıkla iki yolun izlendiği görülmektedir. Bunların birincisi objektif (nesnel, nicel) ölçümler, diğeri ise subjektif (öznel, nitel) ölçümlerdir (Zahra vd. 2002, 11). Aşağıdaki bölümde objektif ve subjektif firma performansı ölçüm yaklaşımları incelenmiştir.

4.4.1.1. Objektif Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları

Objektif (öznel) ölçümler genellikle sayısal değerlere dayanan finansal göstergelerdir ve işletmelerin kendilerinden sağlanan bilgilere dayanır (Zehir vd. 2015, 361). Objektif performans kriterleri pazar payındaki büyüme ve öz sermaye karlılığıdır (Zahra vd. 2002, 11).

Bu ölçütlerin yanı sıra; maliyetler, ciro ve hisse değeri, aktif karlılığı, satışların artışı gibi ölçütlerin de baz alındığı araştırmalar literatürde mevcuttur. Objektif ölçüm yaklaşımları sayısal değerlere dayandığı için daha net ve hedefli bilgi aktarımları yapılmasına yardımcı olur (Eren vd. 2013, 4878).

Objektif performans ölçümleri ile ilgili bazı sınırlılıklar vardır. Bunlardan en önemlisi veri toplamanın araştırmalar açısından zorlayıcı olabilmesidir. Bazı işletmeler bu bilgileri firma dışındaki insanlarla paylaşmak istemezlerken, bazıları paylaşmak isteseler de verdikleri bilgiler her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Bu durum objektif ölçüm yöntemlerinin araştırmacılar açısından önemli zorlayıcı yönlerinden biridir (Zahra vd. 2002, 12). Yine de objektif yaklaşımlar, firma performansı ölçümünün tarihsel gelişiminde en yoğun kullanılan ölçüm yaklaşımı türüdür (Eren vd. 2013, 4878). Literatürde bu ölçüm yaklaşımı öznel ya da nicel olarak da adlandırılmıştır.

4.4.1.2. Sübjektif Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları

Sübjektif (öznel) performans kriterleri ise; üst düzey yöneticilerin kendi işletmelerinin performansını, başka işletmelerin performanslarıyla karşılaştırmasına ilişkin değerlendirmeleridir (Zahra vd. 2002, 11; Golden 1992, 150). Başka bir deyişle, sübjektif (öznel) ölçümler katılımcıların kendi değerlendirmelerine dayanır. Bu ölçümler finansal ve de finansal olmayan göstergeleri kapsarlar (Zehir vd. 2015, 361).

Bazı araştırmalar, sübjektif performans ölçümlerinin objektif ölçümlerle arasında anlamlı ve pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir (Dawes 1999, 68). Öncelikle bu konuda ilk çalışan araştırmacılardan Jaworski ve Kohli (1993)'ye göre sübjektif ölçüm yöntemleriyle elde edilen sonuçlar daha güvenilirlerdir. Slater ve Narver (1994)'de yine firma performansı araştırmalarında sübjektif ölçüm yöntemlerini kullanmışlardır (Eren vd. 2005, 208). Yine Gonzalez-Benito (2005), yönetim alanında, sübjektif ölçüm yöntemlerinin kullanılmasının firma performansının çoklu boyutlarının ölçümünü kolaylaştırdığını savunur (Zehir vd. 2015, 361). Bazı araştırmacılara göre ise bu yöntem objektif yöntemlerin yararlanılamadığı durumlarda kullanılmalıdır. Sübjektif yöntemler işletme yöneticilerinin, işletme hakkındaki algılarına da dayandığından bazen kusurlu ve güvenilirmez olabilir. İşletme yöneticilerinin kişilikleri ve istek düzeyleri bu sübjektif değerlendirmeleri etkileyebilir (Zahra vd. 2002, 12). Bu durumlar sübjektif ölçüm yaklaşımlarının sınırlılıklarıdır. Literatürde bu ölçüm yaklaşımı nesnel ya da nitel olarak da adlandırılmıştır.

4.4.2. Tek Boyutlu ve Çok Boyutlu Firma Performansı Ölçüm Yaklaşımları

Literatürde tek boyutlu 1980' li yıllara kadar ağırlıklı olarak tek boyutlu (finansal) ölçüm yaklaşımları kullanılmışken, sonrasında tek boyutlu yaklaşımların yanı sıra çok boyutlu (finansal ve finansal olmayan) performans ölçüm yaklaşımlarının da kullanıldığı görülmektedir. Aşağıdaki bölümde tek boyutlu ve çok boyutlu firma performansı ölçüm yaklaşımları incelenmiştir.

4.4.2.1. Tek Boyutlu Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları

Tek boyutlu, geleneksel finansal performans ölçümünün odak noktası maliyet kontrolüdür (Bourne vd. 2003, 20). Firma performansının ölçülmesinde geleneksel olarak, tek boyutlu finansal performans ölçütlerinin yaygın olarak kullanılmasının temel nedeni bu ölçümlerin kesin ve objektif olduğu düşüncesidir (Coşkun 2006, 6). Ancak geleneksel finansal performans ölçümlerinin çeşitli sınırlamaları vardır. Bunların ilki, finansal ölçümlerin genellikle ilgili hesap dönemlerinin kapanışından sonra hazırlanmasıdır. Dolayısıyla, bu ölçümleri, performans takibi için kullanan yöneticiler de aslında geleceğe değil geçmişe bakarlar. Doğal olarak, bu ölçümleme yöntemi onlar için “ Neredeyiz? ” sorusuna yanıt verebilir ancak, ancak onları hedefe götürecek yolda tutmaya yardımcı olamayabilir. Diğer sınırlamalar, bu ölçümlerin üzerinde bazı brüt hesaplamaların olması ve herkes tarafından anlaşılmasının zorluğudur (Alexander 2018, 1-2).

4.4.2.2. Çok Boyutlu Firma Performans Ölçüm Yaklaşımları

Tek boyutlu, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin çeşitli eksiklikleri bulunmaktadır (Alexander 2018, 1). Yeni çağın işletmeleri için tek boyutlu geleneksel performans ölçüm modellerinin performansı doğru yansıtmadığı ve yetersiz kaldığı düşüncesiyle yeni performans modellerinin geliştirilmesine yönelik bir ihtiyaç doğmuştur. Literatürde sıklıkla kullanılan ve 1980’li yıllardan sonra geliştirilmiş olan çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Biçkes 2011, 150).

Tablo 12. Çok Boyutlu Firma Performansı Ölçüm Yöntemleri

Yıllar	Araştırmacı	Yöntemin Adı
1989	Keegan vd	Performans Ölçüm Matrisi
1991	Lynch ve Cross	Performans Piramidi Sistemi
1991	Fitzgerald vd	Göstergeler ve Belirleyiciler Modeli
1991	Avrupa kalite	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm
1992	Kaplan ve	Dengeli Performans Göstergesi
1997	Bititci vd.	Entegre Performans Ölçüm Modeli
1997	Atkinson	Sorumluluk Temelli PD Modeli
2000	Chennell	Organizasyonel Performans Değerleme Modeli
2002	Neely vd.	Performans Prizması Modeli
2002	Laitinen	KOBİ'ler için Entegre Performans Ölçüm Modeli

Kaynak: Ağca, V. (2009). Türk imalat işletmelerinde çok boyutlu performans değerlendirme modellerine dayalı performans göstergelerinin kullanılabilirliği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23), s.51-66 makalesinden yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Başarı haritaları ve dengeli puan kartının ortaya çıkışı, tek boyutlu ölçüm yaklaşımlarındaki finansal vurguyu, strateji ve yönü iletmeye, faaliyetleri hedeflerle hizalamaya taşımıştır (Bourne vd. 2003, 20).

4.5. Stratejik Yönetim Çalışmalarında Firma Performansının Önemi

Firma performansı, işletme stratejilerinin belirlenmiş hedeflerine belirli bir dönem sonunda ulaşma derecesini, başka bir söylemle uygulamalardaki ve çıktılardaki başarı düzeyini ifade etmektedir (Porter 1991, 96). Bu sebeple, performansı tanımlama, ölçme ve değerlendirme yeteneği, onu geliştirebilmek için temel bir koşuldur (Peterson vd. 2003, 2). Firma performansının ölçülmesi sonucunda elde edilen veriler, firmaların stratejilerinin ne kadar başarılı ya da başarısız olduğunun belirlenmesindeki kritik göstergelerdir. Firma performansının ölçülmesi stratejik karar alma süreçlerinin girdilerinden kabul edilmektedir (Bulut vd. 2009, 515). Firma performansını iyileştirme çalışmaları stratejik yönetimin kalbinde yer almaktadır. Doğal olarak stratejik yönetim üzerine çalışan araştırmacılar için, performansı tanımlamaktan ve ölçmekten vazgeçmek mümkün görünmemektedir.

Stratejik yönetimde firma performansının önemi teorik, ampirik ve yönetsel olmak üzere üç boyutta tartışılabilir. Firma performansı kavramı teorik olarak, stratejik

yönetimin tam merkezinde yer almaktadır. Çoğu stratejik yönetim teorisi, performans herhangi bir stratejinin zaman testi olduğundan, dolaylı veya açık bir şekilde performans sonuçlarının altını çizer. Ampirik olarak, çoğu strateji araştırma çalışması, çeşitli strateji konularını incelemek için iş performansının yapısını kullanır. İş performansının yönetsel önemi, performansı iyileştirme için sunulan çözümlerden ileri gelmektedir (Venkatraman ve Ramanujam 1986, 801-802).

Performans yönetimi ise temellerini, Drucker'ın ortaya koyduğu hedeflerle yönetim ilkesinden almaktadır. Bu ilke; işletmelerin stratejilerinin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullanılmasını savunur. İşletmeler tüm faaliyetlerini belirlenmiş oldukları bu hedefleri gerçekleştirmek için yaparlar. Performansa dayalı olarak yönetilen işletmelerde de hedeflerin ne oranda gerçekleştirildiğinin tespiti için performansın ölçülmesi gerekmektedir (Coşkun 2006, 6). Böylelikle performans yönetimi aslında işletmelerin stratejilerinin işleyip işlemediğinin tespitinde önemli bir rol oynamaktadır.

Performansın ölçülmesi ve yönetilmesi, işletmenin yönetim süreçlerinin kritik bir basamağıdır. Stratejik ve operasyonel inisiyatifler bağlamında, tahminler ve planlanan sonuçlar dahil olmak üzere bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak yolunda, gelecekteki performansın projelendirilmesi ve modellenmesine ışık tutar (Alexander 2018, 3). Firma performansının daha iyi hale getirilmesi için işletmelerin stratejilerinin ve ölçümlenebilir hedeflerinin olması önemlidir. Böylece işletme süreçlerinin hedeflerinin sürekli ölçülerek, değerlendirilmesi ve daha iyi hale getirilmesi mümkündür. İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının faaliyetlerinin performansları da bu stratejileri ve çıktılarını destekleyecek şekilde değerlendirilmelidir (Coşkun 2006, 6).

Firma performansı stratejisi kaynak temelli görüşe dayanmaktadır. İşletmeler yüksek performansa ulaşma hedeflerini iş sistemleri yardımıyla geliştirirler ve bu sistemler de işletme yöneticileri ve çalışanları tarafından yönetilmektedir (Armstrong 2017, 137-139). Firma performansı, işletmelerin temel finansal hedeflerine ulaşmalarının ve rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilir işletmeler olmalarının bir göstergesidir. Bu onların hem değişen çevre koşullarına uyum sağlama yeteneklerinin hem de başarılarının bir temsilidir (Bulut vd. 2009, 516).

Literatürde farklı şekillerde ele alınan firma performansının ölçülmesi bu tez çalışması kapsamında finansal performans ve büyüme performansı boyutlarıyla ele alınacaktır. Ayrıca bu bölümde verilmiş olan açıklamaların ışığında ve literatürdeki benzer görüşlere bağlı olarak; bu çalışma kapsamında veriler direkt olarak firma yöneticilerinden toplandığından ötürü birincil ve daha güvenilir olduğu düşünülen sübjektif (öznel) veriler kullanılmıştır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI

5.1. Teorik Altyapı ve Araştırmanın Hipotezlerin Oluşturulması

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma modelinin dayandığı teorik altyapı ve bu kapsamda araştırmanın hipotezlerin oluşturulması yer almaktadır.

5.1.1. Teorik Altyapı

Kaynak temelli görüş, işletmelerin sahip olduğu kaynakların önemine dikkat çeker (Aybas ve Tokucu 2020, 1110). İşletmelerin kullandığı kaynakların katılımı sonucunda yetenekleri oluşur. İşletmelerin yetenekleri onlara özeldir ve taklit edilemezler. Grant'a göre kaynaklardan yaratılan yetenekler rekabetçi üstünlüğün temelini oluştururlar(Papatya, 2008, 85). Rekabet avantajı, benzersiz beceri ve yeteneklerin biraraya getirildiği, geliştirildiği ve korunduğu süreçler olarak tanımlanmaktadır (Eren ve Özata 2018, 283). Kaynak temelli görüş, örgütün değerli kaynakları ne kadar başarılı bir şekilde elde ettiğini, bir araya getirdiğini ve yönettiğini gözlemleyerek örgütün etkililiğini değerlendiren örgütsel bir bakış açısıdır (Daft 2015 ,557). Kaynak temelli görüş, modern pazarlardaki rekabetin anlaşılması için kapsamlı bir temel sağlamaktadır ve rekabetçi zorluklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda kuralcı çıkarımlara sahiptir. Bu çıkarımlar, örgütsel ve teknolojik yetenekleri de içerir (Nielsen 2002, 477).

Bu çalışmanın temel amacı; örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü ortaya koymaktır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak örgütlerin uzun dönemli rekabette ayakta kalmasında önemli rolü olduğu literatürde ampirik olarak kanıtlanmış iki önemli yetenek kullanılmaktadır. Bunlar Örgütsel Çift Yönlülük Yeteneği ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğidir. Bu bağlamda çalışmanın teorik alt yapısının oluşturulmasında , işletmelerin sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin önemine odaklanan kaynak temelli görüş, değişkenlerinin ve ana hipotezlerinin ele alınması için temel oluşturmuştur. Bunun yanı sıra, rekabet avantajının ölçümünde, kolaylaştırıcı

rolünü göz önünde bulundurarak endüstri temelli görüş kullanılmıştır (Kaynak Temelli Görüşün detaylı açıklaması için bkz: Bölüm 3.3.2 Kaynak Temelli Görüş).

5.1.2. Araştırmanın Hipotezlerin Oluşturulması

Araştırmanın hipotezleri, oluştururken literatürde ilgili değişkenlerle ilgili çalışmalar incelenerek, onların ışığında aşağıdaki gibi oluşturulmuştur

5.1.2.1. Örgütsel Çift Yönlülük ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Gibson ve Birkinshaw 2004 yılında yaptıkları çalışmalarında; iş birimi düzeyinde aynı anda uyum ve uyarlanabilirliği sağlama kapasitesi olarak tanımlanan bağlamsal çift yönlülüğü araştırmak üzere, 10 çok uluslu firmadaki 41 iş biriminden 4.195 kişi üzerinde yaptıkları anket çalışması sonucunda ; bağlamsal destek yoluyla çift yönlülük elde etmenin mümkün olduğunu ve performansla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu saptamışlardır. Esneklik, disiplin, destek ve güvenin bir kombinasyonu ile karakterize edilen bir bağlamin, bağlamsal çift yönlülüğü kolaylaştırdığı görülmüştür. Çift yönlülüğün, bu bağlamsal özellikler ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir (Gibson ve Birkinshaw 2004, 209-226).

He ve Wong 2004 yılında yaptıkları çalışmada; örgütsel çift yönlülük üzerinden firmaların yeni teknolojik bilgi ve fikirleri yeni ürün veya süreçlerle nasıl ticarileştirdiklerine odaklanmaktadır. Çalışmada firma performansı satış büyüme oranı olarak ele alınmıştır. Ampirik çalışma, Malezya ve Singapur'daki 206 imalat firmasının CEO'ları üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma örgütsel çift yönlülüğün firma performansı üzerindeki direkt pozitif etkisinin olduğunu ancak çok yüksek olmadığını savunur. Bu etkinin indirekt olarak; örgütsel çift yönlülüğün yararlanıcı ve keşfedici stratejileri sayesinde ve inovasyon üzerinden elde edildiğini ortaya koymuşlardır. Bu konu bağlamında test etmiş oldukları hipotezin sonucuna göre; keşfedici ve yararlanıcı inovasyon stratejileri arasındaki etkileşim, satış büyüme oranıyla pozitif olarak ilişkilidir. Bu araştırma kapsamında firma performansı satış büyüme oranı olarak ele alındığından, bu sonuç çok yönlü firmaların yani keşfedici ve yararlanıcı inovasyon stratejilerini bir arada uygulayan firmaların daha yüksek firma performansına ulaştıkları şeklinde yorumlanmıştır (He ve Wong 2004, 481-494).

Raisch ve Birkinshaw 2008, yılında yaptıkları çalışmada örgütsel çift yönlülüğün öncülleri, moderatörleri ve sonuçlarını kavramsal olarak ortaya koymuşlar. En önemli yirmi çalışmayı özetleyerek, oluşturmuş oldukları modelde; örgütsel çift yönlülük ile firma performansı ilişkisini inceleyen çalışmalarda; en yoğun çalışılan firma performansı boyutlarını pazar performansı, büyüme performansı ve finansal performans olarak belirlemişlerdir. Çift yönlülük çalışmalarının özellikle firma ya da iş birimi ekseninde çalışıldığı ortaya konulmuştur (Raisch ve Birkinshaw 2008, 380-381).

Han ve Celly 2008 yılında stratejik çift yönlülük olarak bilinen paradoksal strateji çiftlerini eşzamanlı olarak izleyen uluslararası yeni girişimlerin nasıl üstün performansa ulaşabileceğini önermek için yaptıkları çalışmalarında; çok yönlü kuruluşlarla ilgili literatürden yararlanarak bu paradoksal stratejileri(a) birkaç yatırım ve birçok ülke ve (b) standardizasyon ve yenilik olarak belirlemişlerdir. Standardizasyon ve yenilik; bizim araştırma konumuz olan örgütsel çift yönlülükteki yararlanıcı ve keşfedici stratejilerle uyumludur. Ampirik araştırma, 70 Kanada'lı uluslararası yeni girişim üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak, paradoksal stratejileri takip etme ve uygulama becerisine sahip uluslararası yeni girişimlerin, bu tür bir yeteneğe sahip olmayanlara göre daha üstün performans elde ettiğini göstermişlerdir (Han ve Celly 2008, 335).

Şimşek 2009 yılında yaptığı örgütsel çift yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkileri inceleyen meta-analiz çalışmasında; örgütsel çift yönlülük ile ilgili olarak yapılan teorik ve ampirik çalışmaları inceleyerek; öncüllerini ve sonuçlarını tespit etmiş ve firma performansı için yeni bir model önerisi ortaya koymuştur. Model; örgütsel düzey, örgütler arası düzey ve örgütler üstü düzey ile çift yönlülük ilişkisi üzerinden firma performansını ele almaktadır. Ortaya konulan model önerisine göre; örgütsel çift yönlülük ile firma performansı arasındaki ilişki çevresel dinamizm ile çevresel karmaşıklık olumlu bir şekilde modere eder, öyle ki; çevresel dinamizm ve çevresel karmaşıklık yüksek olduğunda bu ilişki daha güçlü olacaktır (Şimşek 2009, 597-617).

Junni vd.'nin 2013 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel çift yönlülük ve performans üzerine önceki çalışmaların bir meta analizini yaparak, pozitif

ve anlamlı örgütsel çok yönlülük-performans ilişkilerinin büyük ölçüde bağlamsal faktörler ve metodolojik seçimler tarafından yönetildiğini söylemişlerdir. Ayrıca; meta-analiz bulguları, örgütsel çift yönlülük-performans ilişkisindeki moderatörlerden bazılarını ortaya çıkarmıştır. Bu moderatörler; araştırma yöntemi, performans ölçüsü, örgütsel çift yönlülüğün ölçümü, analiz düzeyi ve endüstrinin çeşidi olarak sıralanabilir. Sonuç olarak; örgütsel çift yönlülüğün imalat dışı endüstrilerde ve daha yüksek analiz seviyelerinde performans için özellikle önemli olduğunu ortaya koymuşlardır (Junni vd. 2013, 299-312).

Altındağ ve Aktürk 2020 yılında Türkiye’deki dört büyük şehirde gerçekleştirdikleri ve özellikle bir sektörü baz almayan çalışmalarında örgütsel çift yönlülüğün firma performansını etkilemediği sonucuna varmışlardır (Altındağ ve Aktürk 2020, 13).

Bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Örgütsel çift yönlülük, firma performansını olumlu yönde etkiler.

H_{1A}: Yararlanıcı yetenekler, firma performansını olumlu yönde etkiler.

H_{1B}: Keşfedici yetenekler, firma performansını olumlu yönde etkiler.

5.1.2.2. Örgütsel Çift Yönlülük ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Prahalad ve Hamel 1993 yılındaki çalışmalarında örgütsel çift yönlülüğün elde edilmesinin stratejiler arası dengeyi yakalamakla mümkün olduğunu ve bunun işletmeler açısından rekabet avantajı elde etmede stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir (Tunç 2017, 65).

Thusmann ve O’reilly III 1996 yılında örgütsel çift yönlülük ile ilgili kavramsal bir çalışma yapmışlardır. RCA yarı iletkenleri ve Seiko saat firmaları üzerinden; başarının ardından başarısızlık sendromunun nedenlerini ve çözümlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmaya göre; uzun dönemler boyunca başarılı olmak için, yöneticiler ve kuruluşların çok yönlü olması gerektiği ve hem yararlanıcı hem de devrim niteliğindeki keşfedici stratejileri bir arada uygulayabilmeleri gerekliliğini ortaya koymuşlardır (Thusman ve O’reilly III 1996, 8-29).

Han ve Celly 2008 yılındaki çalışmalarında stratejik çok yönlü beceriler geliştirerek dinamik yeteneklerini inşa eden uluslararası yeni işletme girişimlerinin, rekabet avantajı ve üstün performans elde ederek uzun vadeli sürdürülebilirlik oluşturabileceğini ortaya koymuştur (Han ve Celly 2008, 347).

Amniattalab ve Ansari (2016), örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı arasında, stratejik öngörü yeteneğinin firmaların çok yönlü inovasyon uygulamalarını rakiplerinden önce benzersiz kaynak kombinasyonları oluşturmalarını sağladığını bularak Jurksiene ve Pundziene (2016) tarafından önerildiği gibi rekabet avantajı sağladığı araştırmalarını desteklemiştir (Clauss 2020, 5).

Bakan ve Sezer 2016 yılında yaptıkları ve ölçek güvenilirlikleri oldukça yüksek çıkan çalışmaları sonucunda, örgütsel çift yönlülük ile rekabet stratejileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulmuşlardır (Bakan ve Sezer 2016, 195-198).

Clauss vd. 2020 yılında Alman mühendislik endüstrisi üzerinde yaptıkları araştırmada; keşfedici stratejilerin rekabet avantajı üzerinde etkili olduğu ancak, yararlanıcı stratejilerin rekabet avantajı üzerinde tek başına etkili olmadığını; yararlanıcı stratejilerin çeviklikle birleşince rekabet avantajı üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır (Clauss vd. 2020, 1).

Bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂: Örgütsel çift yönlülük, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.

H_{2A}: Yararlanıcı yetenekler, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.

H_{2B}: Keşfedici yetenekler, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.

5.1.2.3. Teknolojik İnovasyon Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

He ve Wong 2004 yılında yapmış oldukları çalışmada, teknolojik inovasyon yeteneği ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır.(Bu araştırma aslında örgütsel çift yönlülük araştırması ancak, araştırma kapsamında bu sonuç da bulunmuş (He ve Wong 2004, 481-494).

Guan ve Ma 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, inovasyon yeteneği ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere, yedi inovasyon yeteneği boyutunun (araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), pazarlama, üretim, organizasyon, öğrenme, kaynak tahsisi ve strateji planlaması) ve üç firma özelliğinin (yerel pazar payı, büyüklük ve üretkenlik büyüme oranı) rolünü incelemek üzere, 213 Çinli sanayi firmasından oluşan bir örnekleme yapılan ampirik araştırmanın sonuçlarına göre; inovasyon kabiliyetinin toplam gelişimi ile ihracat büyümesi arasında karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi vardır. İhracat büyümesi, yenilik yeteneği boyutlarının toplam gelişimi ile yakından ilişkilidir. Verimlilik artış oranı ihracat performans oranlarını önemli ölçüde artırmakta veya teşvik etmektedir. Ayrıca, daha büyük firmalar daha güçlü ihracat rekabet gücü sergilerken, ihracat ile firma büyüklüğü arasında ters U şeklinde bir ilişki bulunamamıştır. Temel yenilik varlıkları (bir dizi araştırma-geliştirme, pazarlama ve üretim) tek başına sürdürülebilir ihracat büyümesine yol açamazken, tamamlayıcı yenilik varlıkları (dört boyuttan oluşan bir dizi), yalnızca bir firmanın teknoloji varlıklarının tüm yetkinlik entegrasyonuna nüfuz etmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bir firmanın sürdürülebilir uluslararası rekabet gücü elde etmesini mümkün kılar (Guan ve Ma 2003, 971-986).

Yam vd. 2011 yılında yapmış oldukları çalışmalarında; bölgesel inovasyon performansı ile bölgedeki firmaların inovasyon performansı arasında teknolojik inovasyon yeteneğinin etkisini araştırmak üzere Hong Kong’da 200 işletme üzerinde anket yöntemiyle yapılan araştırma sonucunda; yapısal eşitlik modellemesi ile, teknolojik inovasyon yeteneklerinin oynadığı aracı rolü doğrulamışlardır. Teknolojik inovasyon yeteneklerinin, bölgesel ve firma inovasyon performansları arasında bir köprü görevi görebileceğine dair ampirik kanıtlar sunulmuştur. Tüm teknolojik inovasyon yetenekleri arasında; kaynak tahsisi, üretim ve organizasyon yetenekleri, bir firmanın satış performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır (Yam vd. 2011, 391-402).

Camison ve Lopez 2014 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, organizasyonel inovasyon ve teknolojik inovasyon yetenekleri arasındaki ilişkinin firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmek üzere, 144 İspanyol sanayi firmasından anket yöntemiyle yapılan araştırma sonucunda; yapısal eşitlik modellemesine göre; organizasyonel inovasyonun teknolojik inovasyon

yeteneklerinin gelişimini desteklediğini ve hem organizasyonel inovasyonun hem de ürünler ve süreçler için teknolojik yeteneklerin üstün firma performansına yol açtığını doğrulamaktadır (Camison ve Lopez 2014, 2891–2902).

Yang 2012, Çin'deki yüksek teknoloji firmalarında, firma inovasyon yeteneğinin öncüllerini ve bunun uzun vadeli kurumsal büyüme üzerindeki etkisini araştırmak üzere, tüm Çin'de faaliyet gösteren 500 işletmedeki, üst düzey yöneticilerine anket metodu uygulayarak elde ettiği, 190 geçerli anket üzerinden yaptığı araştırmanın sonucunda teknolojik inovasyon yeteneğinin analizi ile, firmanın inovasyon yeteneğinin uzun vadeli firma büyümesi ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçlarındaki bulgular bir firmanın inovasyon yeteneği için inovasyon niyeti ve altyapısının önemini vurgulamaktadır (Yang 2012, 34-46).

Azubuike 2013, Nijerya'daki önemli plastik imalat firmalarında, teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmak üzere, Lagos'ta faaliyet gösteren gelişigüzel seçilmiş 10 işletme üzerinde anket ve yüz-yüze mülakat metodları uygulayarak elde ettiği verilerin sonucuna göre; teknolojik yenilik ile yeni ürün geliştirmede firma performansı arasındaki ilişkinin varlığını doğrulamaktadır (Azubuike 2013, 43-56).

İnce vd. 2016 yılında yapmış olduğu kavramsal çalışmalarında, teknolojik inovasyon yetenekleri ve özümseme kapasitesinin firmaların yenilikçiliği üzerindeki etkilerini araştırmak üzere kapsamlı bir literatür araştırması yaparak; teknolojik inovasyon yetenekleri, özümseme kapasitesi ve yenilikçilik arasındaki ilişkileri açıklamak için hipotezler geliştirmişler ve ilişkileri açıklamak için kavramsal bir model ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre yenilikçilik, rekabet avantajı elde etmek için hayati öneme sahiptir. Temel sonuç olarak; teknolojik inovasyon yetenekleri, firmaların değişikliklere hızla yanıt vermesini ve teknolojik inovasyon stratejileri ve inovatif çıktılar elde etmesini mümkün kılar. Teknolojik inovasyon yetenekleri ve özümseme kapasitesi, yenilikçiliğin ve dolayısıyla rekabet gücünün kritik faktörleridir. Kavramsal olarak ortaya konulan bu modelin, araştırmacılara önerisi, modelin ampirik olarak test edilmesi olmuştur (İnce vd. 2016, 764 – 770).

Chen vd. 2020 yılında yapmış oldukları çalışmalarında teknolojik inovasyon yeteneğinin organizasyonel inovasyon ve firma performansı arasında aracılık rolünü

ortaya koymuştur. Çin'deki Pearl River Deltası'ndan 265 imalat firmasında anket yöntemi ile yaptıkları araştırmanın yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen sonucuna göre; teknolojik inovasyon yeteneğinin, organizasyonel inovasyon ve firma performansı arasında aracılık rolü bulunmuştur (Chen vd. 2020, 72-96).

Ferreira vd. 2020, yılında yapmış oldukları çalışmalarında; dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve performans üzerindeki etkisini; yaratıcılık ve inovatif yeteneklerin aracı rolü ile girişim yöneliminin düzenleyici rolünü göz önünde bulundurarak incelemek üzere Portekiz'de 387 işletme üzerinde anket yöntemiyle yaptıkları araştırmanın sonucunda; dinamik yetkinliklerin, yaratıcılık ve yenilik yeteneklerinin performansı önemli ölçüde olumlu etkilediğı, girişimcilik yöneliminin ise moderatör olduğı bulmuşlardır. İnovasyon yeteneğı ile firma performansı ve rekabet avantajı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Ferreira vd. 2020, 1-18).

YuSheng ve İbrahim (2020) yılında gelişmekte olan Gana ülkesinde yaptıkları çalışmada ürün ve süreç inovasyon yetenekleri ile firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulmuşlardır (YuSheng & İbrahim, 2020).

Bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₃: Teknolojik inovasyon yeteneğı, firma performansını olumlu yönde etkiler.

H_{3A}: Ürün inovasyonu, firma performansını olumlu yönde etkiler.

H_{3B}: Süreç inovasyonu, firma performansını olumlu yönde etkiler.

5.1.2.4. Teknolojik İnovasyon Yeteneğı ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Freeman 1994 yılında yapmış olduğı “The economics of technical change” isimli çalışmasında ; uzun vadede, rekabet avantajının ana kaynağını oluşturan şeyin teknolojik yenilik yeteneğı olduğunu söylemiştir (Freeman 1994, 471).

Yam vd. 2004, yılında yaptıkları çalışmada önemli teknolojik inovasyon yeteneğı bileşenlerini belirleyebilmek amacıyla; teknolojik inovasyon yeteneğinin yedi boyutunun firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmak üzere, Çin'in Pekin kentindeki 213 Çinli firma üzerinde yapılan anket çalışmasıyla elde edilen veriler üzerinden ulaşılan sonuçlara göre; araştırma-geliştirme ve kaynak tahsis

yeteneklerinin en önemli iki teknolojik inovasyon yeteneği olduğunu doğrulamaktadır. Kaynak tahsis yeteneği ise küçük işletmelerde satış büyümesini artırırken, güçlü bir araştırma-geliştirme yeteneği, orta ve büyük ölçekli işletmelerde yenilik oranının ve ürünün rekabet gücünün korunmasını mümkün kılar (Yam vd. 2004, 1123-1140).

Guan vd. 2006 yılında yaptıkları ampirik çalışma; teknolojik inovasyon yeteneği ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere; Çin'in Beijing Bölgesinde farklı endüstrilerden, 182 inovatif firma üzerinde uygulanan anket çalışmasının DEA model kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre; teknolojik inovasyon yeteneği ile firma rekabetçiliği arasındaki ilişkide firmaları rekabet edebilirliklerine göre üç kategoride gruplamışlardır. Araştırma sonuçları, teknolojik inovasyon yeteneği ve rekabet edebilirlik puanlarının sınırlı olduğu durumlarda, işletmelerin rekabet edebilirliğini geliştirmeleri için çok alan olduğunu göstermektedir (Guan vd. 2006, 971–986).

Betz 2011 yılındaki çalışmasında; araştırmanın kavramsal çerçevesini; ürün performansı ve üretkenliğinde yapılan inovasyonların pazardaki değişimlere tepki vererek, rekabet avantajı yarattığı düşüncesi üzerine kurgulanmıştır. Temel sonuç olarak; teknolojik inovasyonun, bir işletmenin gelecekteki rekabet gücünü etkilediğini saptamıştır. Betz'e göre; yeni geliştirilmiş bir teknoloji, bir teknoloji lideri için rekabet avantajı sağlar ve bir teknoloji takipçisi için savunma pozisyonu olarak inovasyon gerekliliğini yaratır (Betz 2011, 231).

Liu ve Jiang 2016 yılındaki çalışmalarında, teknolojik yenilik yeteneklerinin Çinli imalat işletmelerinin ürün rekabet gücünü nasıl etkilediğine ışık tutmak ve temel teknolojik yenilik bileşenlerini belirlemek amacıyla , Çinin Yangtze Nehri Delta'sındaki 166 işletme üzerinde anket yöntemi ile topladıkları verilerin analizi sonucunda; teknolojik inovasyon yeteneği ile ürün rekabetçiliği arasındaki ilişkiyi saptamışlardır. Çalışma, firmanın strateji yetenekleri, bilgi kaynakları, temel araştırma, uygulama Ar-Ge ve üretim yeteneklerinin, Çin'li imalat işletmelerinin yeni ürün geliştirme performansı ve ürün rekabet gücü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Liu ve Jiang 2016, 883-902).

Strand vd. 2017, daha önceki yıllarda Yam 2004 tarafından ileri sürülen teknolojik inovasyon yeteneğinin 7 boyutunun firma performansını nasıl etkilediği ile

firma büyüklüğü ve kümelenme ilişkilerinin, teknolojik inovasyon yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi modere edip etmediğini araştırmak üzere; Norveç'teki bir endüstri kümesindeki 75 denizcilik ekipmanı tedarikçisi işletme üzerinde anket aracılığıyla elde ettiği araştırma verilerinin sonuçlarına göre; üretim ve pazarlama yeteneklerinin şirket performansı üzerinde önemli etkileri olduğu saptanmıştır. Küme etkileşimi; üretim yetenekleri, pazarlama yetenekleri ve stratejik yetenekler üzerinde önemli istatistiksel etkiye sahipti ve üretim yeteneğinin performans üzerindeki düzenleyici etkisinin önceki araştırmalarla uyumlu olduğu bulunmuştur (Strand vd. 2017, 1-22).

Saunila 2020 yılındaki çalışmasında, ampirik literatürü gözden geçirerek küçük işletme bağlamında inovasyon yeteneğinin özellikleri hakkındaki anlayışı geliştirmek amacıyla, küçük işletmelerde inovasyon yeteneği üzerine sistematik bir incelemenin sonuçlarını sunmaktadır. Bu çalışmanın bulguları göz önüne alındığında, inovasyon çıktısı geliştirmeye yönelik bilinçli örgütsel eylemlerin, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine zemin sağladığını saptanmıştır (Saunila 2020, 260–265).

Bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Teknolojik inovasyon yeteneği, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.

H_{4A}: Ürün inovasyonu, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.

H_{4B}: Süreç inovasyonu, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.

5.1.2.5. Rekabet Avantajı ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

Pelham ve Wilson 1995 yılında yaptıkları çalışmalarında Ampirik araştırma 2 yıl sürmüştür. Toplam 68 firma üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın çok fazla hipotezi olduğu için burada strateji ve firma performansını açıklayan hipotezi ve sonucunu aldım. (H4)Pazar yapısı, firma yapısı, firma stratejisi ve iş pozisyonunun etkisini hesaba katmak, küçük firmalarda yüksek düzeyde pazar yönelimi karlılığı önemli ölçüde ve olumlu etkiler. Sonuç olarak; düşük maliyetli bir stratejinin kullanımının arttırılması, yeni ürün başarısındaki değişimi önemli ölçüde ve olumsuz yönde etkilerken, büyüme/paydaki değişimi önemli ölçüde ve olumlu yönde etkiler. Yenilik/farklılaştırma stratejisindeki değişikliklerin, performans üzerinde bir etkisi

olması için bu stratejinin daha fazla kullanılması için gereken sürenin uzunluğundan dolayı, herhangi bir performans değişkenindeki değişiklikler üzerinde önemli bir etkisi bulunamamıştır. Bu olasılık, yenilik/farklılaştırma stratejisinin önceki yüksek seviyelerinin mevcut büyümeyi/payını önemli ölçüde etkilediğini gösteren gecikmeli regresyon sonuçlarıyla desteklenmektedir. Sonuç olarak; her iki strateji de kârlılığı doğrudan önemli ölçüde etkilememiştir. Stratejinin performans üzerindeki etkisinin zayıflığı, sınırlı mali kaynaklara sahip küçük firmaların, yalnızca düşük maliyetlere veya Ar-Ge temelli farklılaşmaya dayalı rekabet avantajını başarılı bir şekilde elde edememesinden kaynaklanabilir. Bu sonuçlar, küçük işletme performansının anahtarı olarak strateji seçiminden ziyade uygulamanın önemini ortaya koymaktadır (Pelham ve Wilson 1995, 27-43).

Ma 2000 yılında, rekabet avantajı ve performans arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ortaya koymaya çalıştığı bu teorik çalışmada; rekabet avantajı kavramının makalenin yazıldığı tarih itibarı ile sistematik olarak yeteri kadar incelenmediğini, yetersiz şekilde tanımlandığını ve operasyonel hale getirilmediğini belirterek, rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki ilişkinin üç modelini incelemektedir: 1) üstün performansa yol açan rekabet avantajı, 2) üstün performans olmadan rekabet avantajı ve 3) rekabet avantajı olmadan üstün performans. Sonuç olarak; rekabet avantajının, üstün performansa eşit olmadığını, rekabet avantajı ilişkisel bir yapıda olduğunu ve rekabet avantajının bağlama özgü olduğunu modelleyerek ortaya koyuyor (Ma 2000, 15-32).

Albaum ve Tse 2001 yılında, işletmelerin adaptasyon stratejilerinin rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla; Hong Kong’ da 183 ihracat işletmesi üzerinde anket methodologyyla yaptıkları ampirik araştırma sonucunda; Bir işletmenin performansının, işletmenin pazarlama stratejisindeki rekabet avantajı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. İşletmenin rekabet avantajı, performansını belirlemektedir. Bununla birlikte, rekabet avantajının, strateji uyarlaması ile firma performansı arasındaki bağlantı olduğu önerilmektedir (Albaum ve Tse 2001, 59-81).

Chan vd. 2004 yılında yaptıkları çalışmalarında; işletmelerin etkin insan yönetimi yoluyla rekabet avantajını nasıl sürdürdüğünü anlamak amacıyla, Hong

Kong’da çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 100 ve üstünde çalışanı olan işletmeler üzerinde anket yöntemi ile yaptıkları ampirik araştırma sonucunda; yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının(HPHR) firma performansı üzerinde etkisi bulunamamıştır, örgüt kültürünün bazı boyutları ile firma performansı arasında düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları(HPHR) ile firma performansı arasındaki ilişki üzerinde farklılaştırma stratejisinin düzenleyici rolü bulunamamıştır (Chan vd. 2004, 17-34).

Akman vd. 2008 yılında yapmış oldukları çalışmalarında; strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisini saptamak amacıyla, 76 imalat firması üzerinde anket yöntemiyle yaptıkları araştırmanın sonucunda; yenilikçi, saldırgan ve savunmacı stratejiler ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Firma performansını en çok etkileyen strateji tipi yenilikçi stratejidir. Müşteri odaklı olmak, firma performansını etkileyen en önemli ikinci faktörken, teknoloji odaklı olmak da firma performansını pozitif etkilemektedir. Rakip odaklılık ve toplam kalite yönetimi firma performansı üzerinde bir etki göstermemektedir (Akman vd. 2008, 93-115).

Peker vd. 2016 yılında yaptıkları çalışmalarında; Porter’ın jenerik stratejilerinin işletme performansına etkisini ölçmek amacıyla; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi içinde faaliyet gösteren 72 işletme üzerinde anket tekniği kullanarak yaptıkları araştırmanın sonucunda; maliyet liderliği stratejisinin müşteriye yönelik performans ile satış ve karlılığa yönelik performansı etkilediğini, farklılaşma stratejisinin satış ve karlılığa yönelik performansı normal düzeyde etkilerken; müşteriye ve ürüne yönelik performansı güçlü bir şekilde etkilediği saptamışlardır (Peker vd. 2016, 11).

Bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₅: Rekabet avantajı, firma performansını olumlu yönde etkiler.

H_{5A}: Maliyet Liderliği, firma performansını olumlu yönde etkiler.

H_{5B}: Farklılaştırma, firma performansını olumlu yönde etkiler.

5.1.2.6. Aracılık İlişkileri

Yukarıdaki tüm araştırmaların ortaya koyduğu ilişkilerin ve bulguların ışığında aracılık ilişkileri ile ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir

H₆: Örgütsel çift yönlülüğün, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.

H_{6A}: Yararlanıcı yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.

H_{6B}: Keşfedici yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır .

H₇: Teknolojik inovasyon yeteneğinin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.

H_{7A}: Ürün inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.

H_{7B}: Süreç inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.

Ayrıca ikinci kısım araştırma sorularına yanıt bulabilmek amacıyla örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği değişkenlerinin rekabet avantajı ve firma performansı değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerinin incelenen sektörlerle göre nasıl değiştiğini tespit etmek üzere de analizler yapılması planlanmaktadır.

H₈: Örgütsel çift yönlülüğün, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H_{8A}: Yararlanıcı yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H_{8B}: Keşfedici yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H₉: Teknolojik inovasyon yeteneğinin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H_{9A}: Ürün inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

H_{9B}: Süreç inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.

5.3. Araştırma Hipotezleri Toplu Listesi

Araştırma sorusuna bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki tabloda toplu olarak listelenmiştir:

Tablo 13. Araştırmanın Hipotezleri

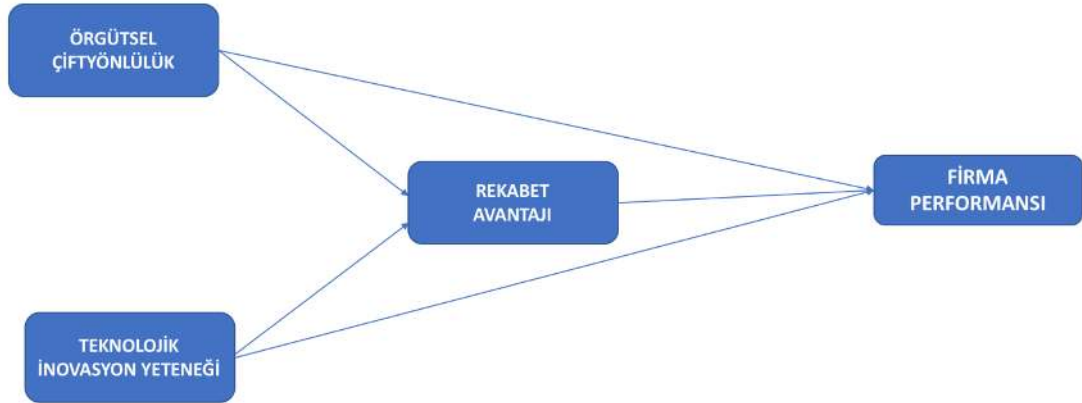
No	Hipotezin İçeriği
H1	Örgütsel çift yönlülük, firma performansını olumlu yönde etkiler.
H1A	Yararlanıcı yetenekler, firma performansını olumlu yönde etkiler.
H1B	Keşfedici yetenekler, firma performansını olumlu yönde etkiler.
H2	Örgütsel çift yönlülük, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.
H2A	Yararlanıcı yetenekler, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.
H2B	Keşfedici yetenekler, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.
H3	Teknolojik inovasyon yeteneği, firma performansını olumlu yönde etkiler.
H3A	Ürün inovasyonu, firma performansını olumlu yönde etkiler.
H3B	Süreç inovasyonu, firma performansını olumlu yönde etkiler.
H4	Teknolojik inovasyon yeteneği, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.
H4A	Ürün inovasyonu, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.
H4B	Süreç inovasyonu, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.
H5	Rekabet avantajı, firma performansını olumlu yönde etkiler.
H5A	Maliyet liderliği, firma performansını olumlu yönde etkiler.
H5B	Farklılaştırma, firma performansını olumlu yönde etkiler.
H6	Örgütsel çift yönlülüğün, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.
H6A	Yararlanıcı yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.
H6B	Keşfedici yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.
H7	Teknolojik inovasyon yeteneğinin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.
H7A	Ürün inovasyonunun, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.
H7B	Süreç inovasyonunun, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.
H8	Örgütsel çift yönlülüğün, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.
H8A	Yararlanıcı yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektörlerinde farklıdır.
H8B	Keşfedici yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektörlerinde farklıdır.
H9	Teknolojik inovasyon yeteneğinin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.
H9A	Ürün inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektörlerinde farklıdır.
H9B	Süreç inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektörlerinde farklıdır.

5.4. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma çalışmasında belirlenen hipotezlerin doğruluğun test edilmesi için nicel araştırma yöntemi kullanılması planlanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen bir çalışmada, araştırmacının amaçlarından biri üzerinde çalıştığı konuyu değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinden açıklayabilmektir (Demir 2017, 52-55).

Bu bağlamda, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü araştırmak üzere yapılan bu araştırmanın **bağımsız değişkenleri** örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği, **bağımlı değişkeni** firma performansı olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisini güçlü bir şekilde etkileyeceği düşünülen rekabet avantajı, **aracı değişken** olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın aşağıda verilen kavramsal modeli literatürde bulunan araştırmalardaki ilişkilerden yararlanılarak geliştirilmiştir.



Şekil 12. Araştırmanın Modeli

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü ortaya koymaktır. Literatürde farklı çalışma alanlarından araştırmacılar örgütsel çift yönlülük ve rekabet avantajı, örgütsel çift yönlülük ve firma performansı, teknolojik inovasyon yeteneği ve rekabet avantajı, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı üzerine araştırmalar yaparak katkılar sağlamışlardır. Dinamik yetenekler teorisi, kaynak temelli görüş ve Shumpeterian perspektifi temel ele alınıp biçimleridir.

Örgütsel çift yönlülüğün öncüllerini ortaya çıkartmaya ya da sonuçlarını ve işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır (Tunç 2017, 54-67). Bununla birlikte, örgütsel çift yönlülüğün rekabet stratejileri üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişkiye istinaden literatürde az sayıda çalışma mevcuttur (Bakan ve Sezen 2016, 198). Örgütsel çift yönlülük ile firma performansı ilişkisinde rekabet avantajının aracılık rolünün etkisini inceleyen bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Aynı şekilde değişen müşteri talepleri ve fiyatların yanı sıra, teknolojiye beklenmedik değişimler; kaynakların heterojenliği, hareketsizliği ve bazı işletmelerin temel yetenekleri sebebiyle değişimden yarar sağlamada daha etkili olabilmesi sebebiyle rekabet avantajı yaratabilir. Rekabet avantajının doğuşu değişimin dış ve iç kaynaklarına bağlıdır (Grant ve Jordan 2014, 174-175). Uzun vadede, rekabet avantajının ana kaynağını oluşturan teknolojik yenilik yeteneğidir (Freeman 1994, 463-514). Teknolojik inovasyon yeteneği, firmaların temel yetkinlikleri elde etmesi ve bir firmanın rekabet yeteneklerini yükseltmesi için önemlidir. Önceki çalışmalar, teknolojik inovasyon yeteneği ile rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Ancak çoğu çalışma teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide rekabet avantajının aracılık etkisini ihmal etmektedir (Rahim ve Zainuddin 2019, 1). Bu bağlamda yapılan araştırmalar teknolojik inovasyon yeteneğinin rekabet avantajı ve firma performansının üstünlüğünün sağlanmasında

önemli bir öncül olduğunu ortaya koymuşlardır ancak teknolojik inovasyon yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkide rekabet avantajının aracılık etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır.

Yapılan literatür okumalarından hareketle ve örgütsel çift yönlülüğün ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansını olumlu yönde etkilemesi için rekabet avantajının aracılık etkisinin önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmaların çoğu, bu araştırmada geçen kavramların kendilerine ve rekabet avantajı ya da firma performansı özelinde tek yönlü çıktılarına odaklanırken, bu yetenek kapasitelerinin rekabet avantajı aracılığı ile üstün firma performansı sağlanmasına yönelik etkilerine ve rekabet avantajının aracılık rolüne ilişkin sınırlı öneriler sunmuşlardır. Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yetenekleri değişkenlerinin rekabet avantajının aracı değişken olarak kullanılarak firma performansı üzerinde etkilerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına olan etkisinin rekabet avantajına göre değişkenlik göstermesi, farklı avantajlara sahip şirketlerin ortaya koydukları firma performansında farklılığa neden olacaktır. Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına olan etkisi, bu etkinin şiddeti ve yönü rekabet avantajı değişkenine göre değişkenlik gösterir.

Bu çalışmanın amacı, literatürde var olan bu boşluktan hareketle örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü açıklayarak bu alandaki literatüre katkı sağlamaktır. Özellikle değişimin hızlandığı ve teknolojik inovasyonun geçmişe nazaran katlanarak çoğaldığı günümüz dünyasında örgütsel çift yönlülüğün ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin ve rekabet avantajı ile olan ilişkisinin her yönden incelenmesi ve firma performansı sonuçlarının ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılacak bu çalışmanın sonuçlarının özgün bir şekilde literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma bu değişkenlerin etkisini Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde inceleyecektir. Bu çerçevede, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerine sahip işletmelerin rekabet avantajı ve üstün firma performansı elde

etmesinin kaynak temelli görüş çerçevesinde nedensel ilişkiler kurularak açıklanması ve önerilen kavramsal modelin ampirik bir araştırma ile test edilmesi planlanmaktadır.

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

- Örgütsel çift yönlülük yeteneği, teknolojik inovasyon yeteneği, rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki ilişkiler ampirik olarak nasıldır?
- Rekabet avantajının, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü var mıdır?
- Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, farklı teknoloji yoğunluklarına sahip sektörlerle göre farklılık göstermekte midir?

6.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın evreninin ve örnekleminin nasıl belirlendiği açıklanmış, daha sonra ise veri toplama yöntemi ve araçları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları değerlendirilmiştir.

6.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma sorusu kapsamında, sektörler arasında bir farklılığın varlığının test edilebilmesi için çalışma iki sektör ayrımına odaklanmıştır. Bu sektörler; sanayi ve hizmet sektörleri olarak belirlenmiştir. Bu sektörlerin belirlenmesinin dayanak noktası; araştırma modelinde kullanılan değişkenler ile ilgili yapılmış olan çalışmaların yapıldığı sektörlerin incelenmesi sonucundaki bulgulardır. Örgütsel çift yönlülük ile ilgili çalışmaların ağırlıklı olarak imalat sektörleri olmak üzere hizmet sektörü üzerinde de çalışıldığı ve ağırlıklı olarak orta teknoloji grubunda; tekstil sektöründen saatçilik sektörüne kadar geniş bir yelpazede uygulandığı görülmüştür. Teknolojik inovasyon ile ilgili çalışmaların ise; yine sanayi ve hizmet sektörüne yönelik olarak yapıldığı görülmüştür. Sanayi ile ilgili çalışmalar ağırlıklı olarak imalat

endüstrileri; makine, kimya, tekstil gibi sektörler üzerinde yoğunlaşırken; hizmet ağırlıklı çalışmaların yüksek teknoloji ağırlıklı firmalar ve bilişim firmaları üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Rekabet avantajı ve firma performansı ile ilgili çalışmalar ise; hem sanayi hem de hizmet sektörlerinde geniş bir yelpazede hemen hemen tüm sektörler özelinde çalışılmış değişkenlerdir.

Literatürdeki bulgulardan hareketle bu çalışma, sektörler özelinde karşılaştırma yapılabilmenin yanı sıra; sanayi ve hizmet odaklı sektörler arası karşılaştırma yapabilmeyi hedeflemektedir. Araştırmanın kapsamını daha odaklı hale getirmek amacıyla literatürdeki çalışmaların ışığında ; sanayi sektöründen tekstil sektörü, hizmet sektöründen ise bilişim sektörü seçilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan İTO'ya bağlı olarak çalışan Hazır Giyim/Tekstil/Deri ve Bilişim sektöründeki işletmeler oluşturmaktadır. Kayıtlı tüm işletmelere ulaşmak mümkün olmadığından; araştırmanın örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında hesaplanarak, aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

✓ Hazır Giyim/Tekstil/Deri Sektörü(İTO) : 31.795

✓ Örneklem Sayısı: 380

✓ Bilişim Sektörü(İTO) : 15.114

✓ Örneklem Sayısı: 375

6.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışmanın amacına ulaşabilmek için verilerin toplanmasında, sosyal bilimler araştırmalarında yoğun şekilde kullanılan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada hali hazırda literatürde kullanılan ölçekler vasıtasıyla tez çalışmasının oluşturulan modeline uygun şekilde oluşturulan anket 5'li Likert sisteminde katılımcılara uygulanmıştır. Anket Formu “**EK-1**” başlığı ile tezin sonuna eklenmiştir. Anket Formu demografik ve 68'i ölçek soruları olmak üzere toplam 80 sorudan oluşmaktadır. Araştırma online ortamda düzenlenen anket vasıtasıyla yürütülmüştür.

Araştırmada kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla seçilen ölçeklerin, uluslararası çalışmalarda kullanılmış olmasına ve yüksek geçerliliğe sahip olmasına

dikkat gösterilerek ölçekler seçilmiştir. Kullanılan ölçekler ve açıklamaları aşağıdaki gibidir.

Örgütsel çift yönlülük ölçeği için Lubatkin vd.'nin 2006 yılında geliştirdikleri ve Attar (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlamasının yapıldığı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek geliştirilme aşamasında konu ile ilgili ilk ölçümleri yapan Benner ve Thusman (2003) ölçeği ile He ve Wong (2004) ölçeklerini baz almış ve ikisini de kapsayacak şekilde 14 madde olarak oluşturulmuştur ve daha sonra on üç bilim insanının katkılarıyla 12 maddeye azaltılmıştır (Lubatkin vd. 2006, 656). Bu araştırmada da Lubatkin vd. 2006 tarafından geliştirilen örgütsel çift yönlülük ölçeğinin 6'sı yararlanıcı yetenekleri ve 6'sı keşfedici yetenekleri ölçen toplam 12 sorudan oluşan son hali kullanılmıştır.

Teknolojik inovasyon ölçeği olarak, Vila ve Kuster'in 2007 yılında oluşturdukları ve geçerlilik ve güvenirliği test edilmiş ve literatürde de yaygın şekilde kullanılmış olan inovasyon ölçeği kullanılmıştır. Dört ana boyut ve 24 ifadeden oluşan bu ölçeğin; bu araştırma kapsamında ölçeğin teknolojik inovasyon olarak tanımlanan; ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu boyutları ile ilgili kısmı kullanılmıştır. Ürün inovasyonu ölçeği 5 ifadeden, süreç inovasyonu ölçeği ise 11 ifadeden oluşmaktadır.

Rekabet Avantajı ölçeği için Zehir'in 2016 yılında yapmış olduğu çalışmadan Maliyet liderliği stratejisi değişkeni için; Dess ve Davies (1984), Porter (1980), Slater ve Narver (1993)'den uyarlanan ölçek ile Farklılaştırma Stratejisi değişkeni için Kohli ve Jaworski (1990), Lynch et al. (2000), Dess ve Davies (1984) ve Porter (1980)'den uyarlanan ve 14'er sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Firma performansını ölçmek için, Altındağ'ın 2011 yılındaki çalışmasındaki 12 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek araştırmacı tarafından; Antoncic & Hisrich (2001), Zahra et al.(2002), Chang et al. (2003), King & Zeithaml, (2001), Lynch et al. (2000), Rozenzweig et al. (2003), Venkatraman & Ramanujan (1986), Baker & Sinkula (1999), Vorhies et al. (1999), Vorhies & Morgan (2005) çalışmaları baz alınarak uyarlanmıştır. Bu ölçekte firma performansı; finansal performans ve büyüme performansı boyutlarıyla iki boyutlu olarak ele alınmaktadır ve her bir alt boyut 6 maddelik ölçeklerden oluşmaktadır (Altındağ 2011, 81).

Araştırmada kullanılması planlanan ve yukarıda detaylı açıklamaları verilmiş olan ölçeklerin de ışığında tüm değişkenler, alt boyutları ve soru sayıları aşağıda özetlenmiştir:

1. Örgütsel Çift Yönlülük Yeteneği (12)

- Yararlanıcı Yetenekler(6)
- Keşfedici Yetenekler (6)

2. Teknolojik İnovasyon Yeteneği (16)

- Ürün İnovasyonu (5)
- Süreç İnovasyonu (11)

3. Rekabet Avantajı (28)

- Maliyet Liderliği Stratejisi (14)
- Farklılaştırma Stratejisi (14)

4. Firma Performansı (12)

- Finansal (Mali) Performans (6)
- Büyüme Performansı (6)

6.2.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları aşağıdaki alt bölümlerde açıklanmıştır.

6.2.3.1. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmaya katılacak çalışanların ankette belirtilen ifadeleri doğru biçimde anlayıp cevaplayabilecek düzeyde oldukları varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılması planlanan metodun çalışmanın amacını gerçekleştirmeye uygun bir metot olduğu varsayılmıştır.
- Uygulanacak olan anket formunun güvenilirliğini artırmak için, araştırmaya katılacak olan çalışanlardan isim ve ücret bilgisi istenmemiş olup anket formunun bilgilendirme kısmında verecekleri cevapların gizli tutulacağı ve sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı beyan edilmiştir.

6.2.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma kullanılan veri toplama araçları ile sınırlıdır.
- Araştırmada ele alınan değişkenler, uygulanacak olan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları ile sınırlıdır.
- Araştırma sanayi ve hizmet olarak iki sektör özelinde yapılacağı için, araştırma bulguları bu iki sektör ile sınırlıdır.

6.3. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizi iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar ön uygulama ve ana uygulamadır. Ön uygulamada geçerlik ve güvenilirlik analizleri ile faktör analizi yapılmıştır. Ana uygulamada ise; güvenilirlik, normallik, geçerlilik ve faktör analizleri yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak, korelasyon analizi yapılmıştır. Akabinde ise regresyon analizleri vasıtasıyla hipotezlerin desteklenip desteklenmemesi durumu tespit edilmiştir. Analizlerin gerektirdiği çerçevede SPSS programı kullanılmıştır.

6.3.1. Ön Uygulama

Anket çalışması bütün işletmelere dağıtılmadan önce, bir pilot uygulama yapılmıştır. İşletmelerin yöneticileri ile görüşülerek, online anket formları ulaştırılmış ve 100 adet katılım sağlanmıştır. Elde edilen 100 adet veri üzerinden çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin neticesinde ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği için 0,906; Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği 0,926; Rekabet Avantajı Ölçeği için 0,947; Firma Performansı Ölçeği için 0,911 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca alt boyut güvenilirliklerinin de 0,777 - 0,939 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Tüm sonuçların oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Bu analizler sonucunda, pilot uygulama aşamasında uygulanmış olan anketten herhangi bir sorunun çıkartılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Devamında araştırma anketi daha büyük bir örnekleme gönderilerek altı ay boyunca katılımcılar tarafından doldurulması sağlanmıştır.

6.3.2. Ana Uygulama

Araştırmanın bu bölümü düzenlenen anketler hedeflenen katılımcı sayısına ulaştığında (N=777) yapılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı kontrol edilmiştir. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları, normallik testleri adı verilen çarpıklık ve basıklık testleri veya varyasyon katsayısı gibi dağılım ölçüleriyle değerlendirilebilir. Bu değerlendirmelerde kutu-çizgi, Q-Q, histogram grafikleri kullanılabilir (Pallant 2020, 77). Normal dağılıma sahip olarak kabul edilen veri setlerinde, verilerin saçılma diyagramındaki değerlerinin 45 derecelik doğruya yakın gözlenmesi beklenir. Benzer şekilde kutu-çizgi grafiğinde de verilerin kutunun orta çizgisini ortalayacak şekilde konumlanması beklenir (Büyüköztürk 2011, 40). Bu tez çalışması kapsamında normal dağılım uygunluk normallik testleri hem diyagramlar hem de çarpıklık-basıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Veri setlerindeki aykırı ve uç değerler, hata varyansının değerini arttırarak yapılan istatistiksel testleri etkileme gücüne sahiptirler. Bu nedenle, istatistiksel testlere başlamadan önce aykırı ve uç değerlerin tespiti için de veri seti üzerinde bir kontrol yapılmıştır. Aykırı-uç değerlerin varlığı “Mahalanobis” yöntemiyle tespit edilmiş ve yedi veri, veri setinden çıkartılarak çoklu normallik kriteri sağlanmıştır. Bu aşamada geçerli veri sayısı N=770 olarak alınmıştır.

Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri ve tanımlayıcı istatistikler (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, çarpıklık-basıklık) belirlenmiştir. Yapılan analizlerin ve sonuçların güvenilir olabilmesi için öncelikle ölçeklere dair ölçümlerin güvenilir olmasını gerekmektedir. Bu sebeple ölçeklere ve alt boyutlarına ait güvenilirlikler Cronbach’s Alpha ile incelenmiştir. Ortak yöntem yanlılığına karşı alınan tedbirler açıklanarak, Harman’s Single Faktör Testi sonucuna yer verilmiştir. Daha sonra sürekli değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin nedensellik açısından incelenmesi için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ile yapılmıştır. Araştırmada test edilen aracılık modeli ise Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı baz alınarak ve çoklu doğrusal regresyon kullanılarak analiz edilmiştir.

İlave olarak, ölçek ortalamaları arasındaki farklılık testleri, iki grup karşılaştırmasında t testi; ikiden fazla grup karşılaştırmasında F testi ile incelenmiştir ve bu ilave analizlere tezin ekler bölümünde yer verilmiştir (Bkz: EK-3).

6.3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın anket çalışmasına katılım sağlayan katılımcıların demografik verileri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların bağlı oldukları işletmeye ait bilgiler de yine aynı tablo kapsamında sunulmuştur.

Tablo 14. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Alt Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	402	52,2
	Erkek	368	47,8
Medeni durum	Evli	466	60,5
	Bekar	304	39,5
Eğitim durumu	İlköğretim	5	0,6
	Lise	55	7,1
	Ön lisans	55	7,1
	Lisans	467	60,6
	Yüksek lisans	172	22,3
	Doktora	16	2,1
Unvan	İşletme sahibi/ortağı	96	12,5
	Üst düzey yönetici	288	37,4
	Orta düzey yönetici	386	50,1
Departman	İnsan kaynakları	40	5,2
	Üretim	140	18,2
	Satış/pazarlama	207	26,9
	Satın alma	59	7,7
	Arge/ürge/tasarım	100	13,0
	Finans/muhasebe	73	9,5
	Bilgi işlem	151	19,6
Faaliyet Alanının Sınırları	Bölgesel	93	12,1
	Ulusal	107	13,9
	Uluslararası	570	74,0
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Bilişim	384	49,9
	Giyim/Tekstil/Deri	386	50,1
Yaş Ortalaması = 40,83			
Toplam Çalışma Yılı Ortalaması = 19,33			
Son Kurumdaki Çalışma Yılı Ortalaması = 8,76			
Kuruluş Yılı/Kaç yıllık Ortalaması = 29,99			
Çalışan Sayısı Ortalaması = 12518,31			

Tablo 14’ deki dağılım incelendiğinde katılımcıların %52,2’si kadın ve %47,8’i erkektir. Katılımcıların %60,5’i evlidir, 39,5’i bekardır. Eğitim durumları incelendiğinde ise % 60,6’sı lisans mezunu, %22,3’ü yüksek lisans mezunudur, %7,1’i lise, %7,1’i ön lisans, %2,1’i doktora, %0,6’sı ilkokul mezunudur. Katılımcıların %50,1’i orta düzey yönetici, % 37,4’ü üst düzey yöneticidir. Departmanların dağılımı

incelendiğinde ise %26,9'unun satış ve pazarlama bölümünde, %19,6'sının bilgi-işlem bölümünde, %18,2'sinin üretim bölümünde olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş ortalaması 40,83 olarak belirlenmiştir. Kişilerin toplam çalışma yılı ortalaması 19,33 son kurumdaki çalışma süresi ise 8,76 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca çalıştıkları işletmelerin kuruluş yılı ortalaması 29,99, çalışan sayısı ortalaması ise 12518,31 olarak hesaplanmıştır. Kişilerin çalıştığı işletmelerin faaliyet alanının sınırları incelendiğinde ise %74'ünün uluslararası olduğu görüldü. %13,9'unun ulusal, % 12,1'inin ise bölgesel olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamındaki iki sektörün katılım oranının ise; %49,9'unun bilişim ve %50,1'inin giyim/tekstil/ deri olduğu görülmüştür.

6.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Güvenirlilik analizi ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini ve ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediğini test etmek amacıyla yapılmaktadır (Ural ve Kılıç 2006, 286). Sonuçların güvenilir olması için ölçümlerin güvenilir olması gerekir (Pallant 2020, 113). Bu bağlamda ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile incelenmiştir.

Güvenirlilik analizinde, 0-1 arasında değişen Cronbach's Alpha (α) katsayısı değeri; 0.00-0.40 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığı; 0.40 -0.60 arasında ise düşük güvenirlilikte, 0.60-0.80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0.80-1.00 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde değerlendirilmektedir (Kılıç 2016, 48).

Tablo 15. Güvenirlik Düzeyleri

Ölçekler ve Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği	12	0,863
Yararlanıcı Yetenekler	6	0,820
Keşfedici Yetenekler	6	0,894
Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği	16	0,908
Ürün İnovasyonu	5	0,841
Süreç İnovasyonu	11	0,814
Rekabet Avantajı Ölçeği	28	0,927
Maliyet Liderliği Stratejileri	14	0,948
Farklılaştırma Stratejileri	14	0,946
Firma Performansı Ölçeği	11	0,909
Mali Performans	6	0,939
Büyüme Performansı	5	0,803

Tablo 15’de verilen sonuçlar incelendiğinde, Ölçeklere ilişkin Cronbach’s Alpha Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği için 0,863; Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği 0,908; Rekabet Avantajı Ölçeği için 0,927; Firma Performansı Ölçeği için 0,909 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca alt boyut güvenirlikleri de 0,803 - 0,948 aralığında olduğu görüldü. Tüm sonuçların oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

6.3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri ile normallik test sonuçlarına yer verilmiştir. Normal dağılım uygunluk araştırmanın bu aşamasında basıklık ve çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık normalliğin iki unsurudur (Tabachnick & Fidell 2020, 79). George ve Mallery (2010)’ye göre çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2 aralığında olduğunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmektedir (Eygü 2018, 844).

Tablo 16. Tanımlayıcı istatistikler

Ölçekler ve Boyutlar	Ortalama±SS	Basıklık	Çarpıklık
Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği	4,38±0,47	1,970	-1,393
Yararlanıcı Yetenekler	4,34±0,5	0,155	-0,597
Keşfedici Yetenekler	4,43±0,65	0,998	-1,223
Teknolojik İnovasyon Yeteneği	4,11±0,52	1,163	-0,974
Ürün İnovasyonu	4,4±0,56	-0,072	-0,807
Süreç İnovasyonu	3,98±0,61	1,670	-0,950
Rekabet Avantajı Ölçeği	4,16±0,51	0,201	-0,721
Maliyet Liderliği Stratejileri	3,94±0,75	1,049	-1,393
Farklılaştırma Stratejileri	4,38±0,61	0,994	-0,597
Firma Performansı Ölçeği	4,1±0,58	-0,207	-1,223
Mali Performans	4,29±0,7	-0,427	-0,974
Büyüme Performansı	3,88±0,6	0,563	-0,807

Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 16’da verilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ortalaması 4,38±0,47; Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği ortalaması 4,11±0,52 ; Rekabet Avantajı Ölçeği ortalaması 4,16±0,51; Firma Performansı Ölçeği ortalaması 4,1±0,58 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde ± 2 aralığında olduğu tespit edilmiştir.

6.3.7. Ortak Yöntem Yanlılığı

Anket metodu kullanılarak veri toplanan araştırmaların değerlendirilmesinde literatürde ortak yöntem yanlılığının (common method bias) kontrol edilmesi önerilir (Çizel vd. 2020, 8). Bunun altında yatan temel sebep, değişkenlerin ölçülmesi için aynı metodun kullanılmasının bir ölçme hatasına sebep olabilmesi ve bu hatadan kaynaklanan yapay korelasyonun varlığıdır (Özyılmaz ve Eser 2013, 501). Bu varlık literatürde ortak yöntem varyansı ya da ortak yöntem yanlılığı olarak adlandırılır.

Bu tez çalışmasında da verilerin toplanmasında anket metodu kullanıldığı için, ortak yöntem yanlılığına ilişkin literatürde önerilen bazı önlemler alınmıştır. Paddsokaf vd. (2012) tarafından önerilen bu önlemler; prosedürel önlemler ve istatistikler önlemler olarak ikiye ayrılmaktadır (Paddsokaf vd. 2012, 548).

Güncel çalışmada kullanılan prosedürel önlemler şu şekilde özetlenebilir: Birinci olarak, ölçekler seçilirken literatürde önerildiği gibi, ölçeklerin tek bir kaynak yerine birden fazla kaynak kullanılarak oluşturulmuş olmasına dikkat edilmiştir. Örgütsel çift yönlülük ölçeği olarak kullanılan Lubatkin vd.(2006) ölçeği kendinden önceki yıllarda kullanılan iki ölçeğin birleştirilerek geliştirilmesinden elde edilmiştir. Rekabet avantajı ve firma performansı ölçekleri bu anlamda oldukça farklı zenginlikteki kaynaklardan ve kriter değişkenlerinden elde edilmiştir. Teknolojik inovasyon yeteneğini ölçmek için kullanılan Vila ve Kuster (2007) ölçeği yine benzer şekilde birçok kaynak kullanarak tasarlanmıştır.

İkinci prosedürel önlem olarak, Podsakoff vd. (2012) anketlerin toplanmasında zamansal, yakınsal veya psikolojik ayırma oluşturmayı önermişlerdir (Podsakoff vd. 2012, 549). “Ancak Podsakoff vd. (2003), bu tür ayırmaların, yanıtlayanın hatırlananlardaki boşlukları doldurmak, eksik ayrıntıları çıkarmak veya sonraki soruları yanıtlamak için önceki yanıtları kullanma yeteneğini ve/veya motivasyonunu azaltmaması gerektiğini belirtmiştir.” Güncel tez çalışması kapsamında psikolojik ayırma yöntemi şu şekilde uygulanmıştır: Araştırma verilerinin toplanmasında 5’li Likert sistemi kullanılmıştır ancak ölçekler için istenen cevaplar aşağıdaki sırayla farklı cevap türlerini içermektedir. Bu cevaplar;

*Örgütsel Çift Yönlülük ölçeği için:

(1) Kesinlikle katılmıyorum..... (5) Kesinlikle katılıyorum

*Teknolojik yenilik yeteneği ölçeği için:

(1) Çok Düşük..... (5) Çok yüksek

*Rekabet avantajı ölçeği için;

(1) Hiç önem verilmemektedir..... (5) Çok önem verilmektedir

*Firma performans ölçeği için

(1)Çok Düşük..... (5)Çok yüksek

şeklinde. Cevap formatlarının bu şekilde farklı olması anketi dolduran katılımcılar üzerinde oluşturulması önerilen psikolojik ayırma oluşturmaktadır.

Üçüncü olarak, ortak yöntem yanlılığını önlemek için katılımcılardan elde

edilen verilerin anonimleştirileceği bilgisi anketin başında katılımcılara verilmiştir (Podsakoff vd. 2003, 888; Podsakoff vd. 2012, 562). Mevcut çalışmanın anketi kapsamında katılımcılara sağlanan bilgiler şu şekildedir: (1) Katılımcılardan ad, e-posta, telefon numarası gibi herhangi bir kişisel bilgi istenmemektedir. (2) Gönderilen cevaplar tamamen ve kesinlikle isimsiz ve gizli tutulacaktır. (3) Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. (4) Elde edilen sonuçlar kurum adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde istatistiki olarak değerlendirilecektir.

Podsakoff vd. (2012) ortak yöntem yanlılığının tespitinde ve önlenmesinde ayrıca çeşitli istatistiksel yöntemler de önerirler. Bu yöntemlerin her birinin kendi içinde avantajları ve dezavantajları vardır (Podsakoff vd. 2012, 548-564; Tehseen vd. 2017, 149-171). Bu çalışmada bu yöntemlerden sosyal bilgiler alanındaki çalışmalarda literatürde sıklıkla kullanılan, tüm değişkenlerin tek bir ortak faktöre yüklendiği Harman's Tek Faktör Testi (Harman's Single Faktör Test) kullanılmıştır . Bu testte, tüm ölçek maddeleri tek bir ortak faktör altında toplanacak şekilde analiz edilmiş ve rotasyon olarak da herhangi bir döndürme işlemi uygulanmamıştır (Podsakoff vd. 2003, 889). Tek bir faktör için toplam varyansın %50'den az olması, ortak yöntem yanlılığının mevcut araştırma verilerini etkilemediğini göstermektedir (Harman 1960 Akt: Ucar vd. 2021, 6). Bu değer güncel araştırma için %30,4 olarak hesaplanmış ve ortak yöntem yanlılığının araştırmanın verilerinin geçerliliğini etkilemediği tespit edilmiştir.

6.3.8. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bu bölümde çalışmada kullanılan “Örgütsel Çift Yönlülük”, “Teknolojik İnovasyon Yeteneği”, “ Rekabet Avantajı” ve “Firma Performansı” ölçekleri için yapılan açıklayıcı faktör analizinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi çok sayıda değişkeni az sayıdaki değişkenle temsil edebilmeye olanak sağlayan bir boyut indirgeme yöntemidir (Orhan 2021, 126). Faktör analizinin varsayımları şunlardır (Pallant 2020, 204-205) :

- *Örneklem Büyüklüğü* : İdeal olarak örneklem büyüklüğü 150+ olmalıdır.

- *Korelasyon Matrisinin Faktörlenebilirliği:* Faktör analizinin yapılabilmesi için; korelasyon matrisi en azından $r \geq 0.30$ olmalıdır. Barlett testi $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olmalıdır. KMO değeri ≥ 0.60 olmalıdır. Bu değerler faktör analizinden gelen çıktının bir parçası olarak sunulmalıdır.
- *Doğrusallık:* Faktör analizi korelasyon bazlı olduğundan, analize tabii tutulan değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu kabul edilir.
- *Uç Değerler:* Faktör analizi uç değerlere karşı duyarlı olduğundan, başlangıç veri setinden uç değerlerin kontrol edilerek veri setinden çıkartıldığı varsayılır.

Açıklayıcı faktör analizi uygulanmadan önce örneklem büyüklüğünün ve madde sayısının faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. KMO değeri 0 ile 1 arasında elde edilebilir ve KMO değeri 1'e yaklaştıkça kullanılan ölçeğin, değişkeni ölçmekteki yeterliliğinin daha iyi olduğu kabul edilmektedir (Kaiser 1974, 35). Bartlett küresellik testinde elde edilen ki-kare değerlerinin anlamlı olması gerekir ($p < 0,05$). Bu testte p 'nin 0,05 anlamlılık derecesinden daha düşük değer alması neticesinde, değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde olduğu kabul edilmektedir (Hair vd. 2014, 104). Ölçeklerimizin KMO değerleri 0,860 ile 0,950 arasında bulunmuş ve Bartlett küresellik testi incelendiğinde elde edilen ki-kare değerleri anlamlı bulunmuştur ($p < 0,01$). Çalışmada kullanılan her bir ölçek için aynı yol izlenerek; Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testi, Barlett Küresellik testi ve açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve alt başlıklar altında sunulmuştur.

6.3.8.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Aşağıda Tablo 17' de, 12 maddeden oluşan örgütsel çift yönlülük ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine istinaden, faktör yükleri verilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce, örneklem büyüklüğünün ve madde sayısının faktörleştirmeye uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin $0,860 \geq 0,60$ olduğu görülmüştür.

Bunun sonucunda, örneklem büyüklüğünün ve maddelerin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(66) = 4568,107$ $p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Yapılan bu doğrulamalar sonucunda verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Daha sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax döndürme yöntemleri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Toplam değişkenliği gösteren açıklanan varyans oranı ölçek geneli için %59,734 iken; birinci alt boyut için %32,966; ikinci alt boyut için %26,768 olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen faktör tablosu incelendiğinde, ölçeğin orijinaline uygun olacak şekilde, iki boyutlu ideal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler	
	Yararlanıcı Yetenekler	Keşfedici Yetenekler
1.Kurumumuz çalışmalarını, kaliteyi yükseltmeye ve maliyeti düşürmeye adanmıştır.	0,632	
2.Kurumumuz ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini sürekli olarak geliştirir.	0,720	
3.Kurumumuz operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.	0,623	
4.Kurumumuz mevcut müşterilerin memnuniyetini düzenli olarak değerlendirir.	0,777	
5.Kurumumuz mevcut müşterilerin memnuniyeti devam ettirmek için mevcut ürün ve hizmetlerinde küçük değişiklikler ya da iyileştirmeler yapar.	0,792	
6.Kurumumuz mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.	0,743	
7.Kurumumuz alışılmışın dışında hareket ederek, yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.		0,851
8.Kurumumuz başarısını yeni teknolojileri keşfetme yeteneğine dayandırır.		0,843
9.Kurumumuz yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirir.		0,852
10.Kurumumuz müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar arar.		0,768
11.Kurumumuz rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara/pazar bölümlerine girer.		0,780
12.Kurumumuz aktif bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedefler.		0,678
Öz değer	2,326	4,842
Açıklanan Varyans	26,768	32,966
KMO =0,860; $\chi^2(66) = 4568,107$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		
Toplam açıklanan varyans=59,734		

6.3.8.2. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Aşağıda Tablo 18’de, 16 maddeden oluşan teknolojik inovasyon yeteneği ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine istinaden, faktör yükleri verilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce, örneklem büyüklüğünün ve madde sayısının faktörleştirmeye uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin $0,906 \geq 0,60$ olduğu görülmüştür. Bu bulgu sonucunda, örneklem büyüklüğünün ve maddelerin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(120) = 6955,562$ $p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Yapılan bu doğrulamalar sonucunda verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Daha sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax döndürme yöntemleri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Toplam değişkenliği gösteren açıklanan varyans oranı ölçek geneli için %57,517 iken; birinci alt boyut için %35,987; ikinci alt boyut için %21,531 olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen faktör tablosu incelendiğinde, ölçeğin orijinaline uygun olacak şekilde, iki boyutlu ideal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 18. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler	
	Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu
13.Ürünlerimizin rakip ürünlere nazaran üstünlüğü	0,805	
14.Ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi	0,793	
15.Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları faydalar arasındaki tutarlılık düzeyi	0,596	
16.Ürünlerimizin müşteriler tarafından algılanan teknolojik gelişmişlik düzeyi	0,820	
17.Ürünlerimizin algılanan özgünlük ve yenilik derecesi	0,801	
18.Kurumumuzda yeni ürün geliştirmek için resmi prosedürlerin kullanım düzeyi		0,607
19.Kurumumuzun üretim öncesi faaliyetleri(fikir geliştirme, Pazar araştırması, finansal analiz vb.) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği		0,764
20.Kurumumuzun pazarlama eylemlerini gerçekleştirme ve başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği		0,750
21.Kurumumuzun yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yeteneği		0,665
22.Kurumumuzun ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği		0,751
23.Yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği		0,708
24.Kurumumuzun içsel çevreye, rekabetçi çevreye ve pazar çevresine uyum düzeyi		0,685
25.Kurumumuzda yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri beklentilerinin dikkate alınma düzeyi		0,749
26.Kurumumuzda yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılım düzeyi		0,740
27.Yeni ürün geliştirme sürecinde departmanlar arası iletişim düzeyi		0,729
28.Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi		0,718
Öz değer	2,302	6,901
Açıklanan Varyans	21,531	35,987
KMO =0,906; $\chi^2(120) =6955,562$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		
Toplam açıklanan varyans= 57,517		

6.3.8.3. Rekabet Avantajı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Aşağıda Tablo 19’da, 28 maddeden oluşan rekabet avantajı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine istinaden, faktör yükleri verilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce, örneklem büyüklüğünün ve madde sayısının faktörleştirmeye uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin $0,950 \geq 0,60$ olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda, örneklem büyüklüğünün ve maddelerin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(378) = 15953,049$ $p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Yapılan bu doğrulamalar sonucunda verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Daha sonra, ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax döndürme yöntemleri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Toplam değişkenliği gösteren açıklanan varyans oranı ölçek geneli için %60,283 iken; birinci alt boyut için %30,186; ikinci alt boyut için %30,098 olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen faktör tablosu incelendiğinde, ölçeğin orijinaline uygun olacak şekilde, iki boyutlu ideal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 19. Rekabet Avantajı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler	
	Maliyet Liderliği Stratejileri	Farklılaş-tırma Stratejileri
29.Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yapmak.	0,737	
30.Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştirmek.	0,720	
31.Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutmak.	0,791	
32.Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getirmek.	0,737	
33.Pazarlama maliyetlerini minimum hale getirmek.	0,724	
34.Atıl üretim kapasitesini minimum hale getirmek.	0,826	

35.İsraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmek.	0,834	
36.Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getirmek.	0,799	
37.Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girmek.	0,714	
38.Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmak.	0,774	
39.Verimlilik üzerinde önemle durmak.	0,793	
40.Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmek.	0,808	
41.Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutmak.	0,802	
42.Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanmak.	0,769	
43.Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek.		0,814
44.Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak.		0,751
45.Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak.		0,695
46.Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak.		0,802
47.Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişileri işe almak.		0,665
48.Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak.		0,719
49.Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket olmak.		0,814
50.Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunması.		0,824
51.Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek.		0,822
52.Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek.		0,778
53.Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek.		0,831
54.Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade etmek.		0,778
55.Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek.		0,778
56.Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletmek.		0,685
Öz değer	9,611	7,268
Açıklanan Varyans	30,186	30,098
KMO = 0,950; $\chi^2(378) = 15953,049$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		
Toplam açıklanan varyans= 60,283		

6.3.8.4. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Aşağıda Tablo 20’de, 12 maddeden oluşan firma performansı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine istinaden, faktör yükleri verilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce, örneklem büyüklüğünün ve madde sayısının faktörleştirmeye uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin $0,923 \geq 0,60$ olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda, örneklem büyüklüğünün ve maddelerin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(66) = 5942,710$ $p < 0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Yapılan bu doğrulamalar sonucunda verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Daha sonra ölçeğin faktör yapısının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax döndürme yöntemleri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

BP68. Maddesi teorik boyutlar dışında kaldığı için analiz dışı bırakılmıştır. Toplam değişkenliği gösteren açıklanan varyans oranı ölçek geneli için %69,657 iken; birinci alt boyut için %42,970; ikinci alt boyut için %26,687 olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen faktör tablosu incelendiğinde, ölçeğin orjinaline uygun olacak şekilde, iki boyutlu ideal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 20. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler	
	Mali Performans	Büyüme Performans
57.Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	0,899	
58.Vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	0,902	
59.Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	0,900	
60.Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,747	
61.Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,857	
62.Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış(Satış büyümesi)	0,728	
63.Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış		0,704
64.Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış		0,772
65.Çalışan sayınızdaki artış		0,730
66.Yeni müşteri sayınızdaki artış		0,767
67.Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz		0,579
68.Genel olarak karlılık düzeyiniz	Analizden çıkartılmıştır.	
Öz değer	6,067	1,596
Açıklanan Varyans	42,970	26,687
KMO =0,923; $\chi^2(66) =5942,710$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		
Toplam açıklanan varyans=69,657		

6.3.9. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde genel ölçek puanları ve alt boyut değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlandırılabilmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. “Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü tanımlamak için kullanılır”. Verilerin doğasına bağlı olarak, normal dağılımın olduğu durumlarda Pearson korelasyon analizi kullanılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısı (r), -1 ve +1 arasında pozitif veya negatif değerler alabilmektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değerinin büyüklüğü ise var olan ilişkinin gücünü göstermektedir (Pallant 2020, 144).

Korelasyon katsayısının (r) alacağı değerlere göre, ilişkinin yönü ve kuvvetinin nasıl değerlendirileceği konusunda farklı yorumlar vardır. Cohen (1988) korelasyon katsayısının (r), 0,10- 0,29 aralığında bir değer alıyorsa “küçük” korelasyon, 0,30-0,49 aralığında bir değer alıyorsa “orta” korelasyon, 0,50-1,00 aralığında bir değer alıyorsa “büyük” korelasyon vardır şeklinde raporlanmasını önerir (Pallant 2020, 150). Ratner (2009)’a göre korelasyon katsayısı (r), 0-0,3 aralığında bir değer alıyorsa

“zayıf” dereceli bir korelasyon, 0,3-0,7 arasında bir değer alıyorsa “orta” dereceli bir korelasyon ve 0,7-1 aralığında bir değer alıyorsa “kuvvetli” dereceli bir korelasyon değişkenler arasında vardır denilebilir (Ratner 2009, 139-140). Mukaka (2012)’ye göre korelasyon katsayısı (r), 0-0,3 aralığında bir değer alıyorsa “zayıf” dereceli bir korelasyon, 0,3-0,5 arasında bir değer alıyorsa “düşük” dereceli bir korelasyon, 0,5-0,7 arasında bir değer alıyorsa “orta” dereceli bir korelasyon, 0,7-0,9 arasında bir değer alıyorsa “yüksek” dereceli bir korelasyon, 0,9-1 arasında bir değer alıyorsa “çok yüksek” dereceli bir korelasyon değişkenler arasında vardır denilebilir (Mukaka 2012, 71). Bu araştırma kapsamında korelasyon katsayısı Mukaka (2012) baz alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 21. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi

Korelasyon Katsayısının Değeri	Korelasyon Katsayısının Yorumlanması
$0,9 < r \leq +1$	Çok Yüksek Korelasyon
$0,7 < r \leq 0,9$	Yüksek Korelasyon
$0,5 < r \leq 0,7$	Orta Korelasyon
$0,3 < r \leq 0,5$	Düşük Korelasyon
$0,0 < r \leq 0,3$	Zayıf Korelasyon

Kaynak: Mukaka, M. M. (2012). A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. Malawi medical journal, 24(3), 69-71. Sayfa:71

Tablo 22. Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Örgütsel Çift Yönlülük (1)	1											
Yararlanıcı Yetenekler (2)	0,764**	1										
Keşfedici Yetenekler (3)	0,868**	0,343**	1									
Teknolojik İnovasyon Yeteneği (4)	0,715**	0,574**	0,600**	1								
Ürün İnovasyonu (5)	0,647**	0,293**	0,715**	0,676**	1							
Süreç İnovasyonu (6)	0,613**	0,585**	0,443**	0,952**	0,418**	1						
Rekabet Avantajı (7)	0,642**	0,562**	0,502**	0,663**	0,452**	0,629**	1					
Maliyet Liderliği Stratejileri (8)	0,293**	0,456**	0,077*	0,380**	0.047	0,448**	0,808**	1				
Farklılaştırma Stratejileri (9)	0,720**	0,388**	0,749**	0,650**	0,702**	0,510**	0,694**	0,135**	1			
Firma Performans Ölçeği (10)	0,578**	0,289**	0,620**	0,503**	0,646**	0,352**	0,478**	0,127**	0,648**	1		
Mali Performans (11)	0,503**	0,189**	0,587**	0,402**	0,646**	0,227**	0,372**	0.020	0,600**	0,919**	1	
Büyüme Performansı (12)	0,523**	0,349**	0,494**	0,505**	0,470**	0,428**	0,495**	0,241**	0,538**	0,837**	0,553**	1

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 22 incelendiğinde ölçeklerin genel puanları ile tüm alt boyut değişkenlerinin hem kendi aralarında hem de birbirleri ile arasındaki korelasyonların çoğunun anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Teknolojik İnovasyon Yeteneği ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki ($r=0,715$) vardır. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Ürün İnovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,647$) vardır. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Süreç İnovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,613$) vardır. Yararlanıcı Yetenekler ve Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,574$) vardır. Yararlanıcı Yetenekler ve Ürün İnovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki ($r=0,293$) vardır. Yararlanıcı Yetenekler ve Süreç İnovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,585$) vardır. Keşfedici Yetenekler ve Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,600$) vardır. Keşfedici Yetenekler ve Ürün İnovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki ($r=0,715$) vardır. Keşfedici Yetenekler ve Süreç İnovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,443$) vardır.

Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Rekabet Avantajı Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,642$) vardır. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Maliyet Liderliği Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki ($r=0,293$) vardır. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Farklılaştırma Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki ($r=0,720$) vardır. Yararlanıcı Yetenekler ve Rekabet Avantajı Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,562$) vardır. Yararlanıcı Yetenekler ve Maliyet Liderliği Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,456$) vardır. Yararlanıcı Yetenekler ve Farklılaştırma Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,388$) vardır. Keşfedici Yetenekler ve Rekabet Avantajı Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,502$) vardır. Keşfedici Yetenekler ve Maliyet Liderliği Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve çok zayıf

düzey bir ilişki ($r=0,07$) vardır. Keşfedici Yetenekler ve Farklılaştırma Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki ($r=0,749$) vardır.

Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Firma Performans Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,578$) vardır. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Mali Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,503$) vardır. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Büyüme Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,523$) vardır. Yararlanıcı Yetenekler ve Firma Performans Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki ($r=0,289$) vardır. Yararlanıcı Yetenekler ve Mali Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,189$) vardır. Yararlanıcı Yetenekler ve Büyüme Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,349$) vardır. Keşfedici Yetenekler ve Firma Performans Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,620$) vardır. Keşfedici Yetenekler ve Mali Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,578$) vardır. Keşfedici Yetenekler ve Büyüme Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,494$) vardır.

Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği ve Rekabet Avantajı Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,663$) vardır. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği ve Maliyet Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,380$) vardır. Teknolojik İnovasyon Yeteneği ve Farklılaştırma Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,650$) vardır. Ürün İnovasyonu ve Rekabet Avantajı Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,452$) vardır. Ürün İnovasyonu ve Maliyet Stratejileri arasında istatistiksel olarak bir ilişki ($r=0,047$) yoktur. Ürün İnovasyonu ve Farklılaştırma Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki ($r=0,702$) vardır. Süreç İnovasyonu ve Rekabet Avantajı Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,629$) vardır. Süreç İnovasyonu ve Maliyet Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey

bir ilişki ($r=0,448$) vardır. Süreç İnovasyonu ve Farklılaştırma Stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,510$) vardır.

Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği ve Firma Performans Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,503$) vardır. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği ve Mali Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,402$) vardır. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği ve Büyüme Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,505$) vardır. Ürün İnovasyonu ve Firma Performans Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,646$) vardır. Ürün İnovasyonu ve Mali Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,646$) vardır. Ürün İnovasyonu ve Büyüme Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,470$) vardır. Süreç İnovasyonu ve Firma Performans Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,352$) vardır. Süreç İnovasyonu ve Mali Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki ($r=0,227$) vardır. Süreç İnovasyonu ve Büyüme Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,428$) vardır.

Rekabet Avantajı Ölçeği ve Firma Performans Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,478$) vardır. Rekabet Avantajı ve Mali Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,372$) vardır. Rekabet Avantajı ve Büyüme Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,495$) vardır. Maliyet Liderliği Stratejileri Performans ve Firma Performans Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki ($r=0,127$) vardır. Maliyet Liderliği Stratejileri ve Mali Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r=0,020$) yoktur. Maliyet Liderliği Stratejileri ve Büyüme Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki ($r=0,241$) vardır. Farklılaştırma Stratejileri ve Firma Performans Ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,648$) vardır. Farklılaştırma Stratejileri ve Mali Performans arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,600$) vardır. Farklılaştırma Stratejileri ve Büyüme Performans

arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,538$) vardır.

Sonuç olarak; Maliyet Liderliği Stratejileri ile Mali Performans arasında ($r=0,020$) ve Ürün İnovasyonu ile Maliyet Stratejileri arasındaki ($r=0,047$) ilişkiler istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>0,05$). Maliyet Liderliği ile Keşfedici Yetenekler arasındaki ilişkiler $0,05$ önem seviyesinde anlamlı bulunurken ($r=0,077^*$), diğer tüm ilişkiler $0,01$ seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Araştırmada yer alan değişkenler arasında çok yüksek korelasyonun olması çoklu doğrusal bağlantı sorununa işaret edebilmektedir (Gemici 2019, 215). Tablo 22’ de görüldüğü gibi çoklu doğrusal bağlantı açısından herhangi bir problem görülmemektedir. Çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığı VIF değerleri aracılığıyla incelenmektedir. Bu inceleme ayrıca regresyon analizleri kısmında yapılarak çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı istatistiksel sonuçlarla da ortaya konulmuştur.

6.3.10. Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizleri bir ya da birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkileri değerlendirmeye olanak sağlayan istatistiksel bir teknikler setidir (Tabachnick ve Fidell 2020, 117). Bu ilişkilerin değerlendirilmesinde regresyon analizleri iki ana nokta ile ilgili sonuçlar üretir. Bunlardan birincisi, bağımsız değişken veya değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde gözlenen değişimin ne kadarını açıkladığıdır (R^2). İkincisi ise, bağımsız değişken veya değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin anlamlılık ve önem derecesinin tespiti (β).

Regresyon analizleri kurulan regresyon modelleri sayesinde yapılmaktadır. Bu modellerin geçerli olabilmesi için bazı varsayımlar kabul edilmektedir. Bu varsayımların ilki veri setinin normal dağılım göstermesidir. İkinci varsayım ise sabit varyansın varlığıdır. Ayrıca değişkenler arasında doğrusallığın olduğu, otokorelasyon sorunu ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ve hata terimlerinin aritmetik ortalamasının sıfır olduğu varsayılır (Orhan 2021, 136).

Bir modeldeki bağımlı değişken tek bir bağımsız değişken ile açıklanıyorsa ve aralarında ilişki doğrusal şekilde ortaya çıkıyor ise basit doğrusal regresyon; birden

fazla bağımsız değişken ile açıklanıyor ve aralarındaki ilişki doğrusal şekilde ortaya çıkıyorsa çoklu doğrusal regresyondan bahsedilir. Çoklu regresyon esasında, basit regresyonun bir uzantısıdır (Çakır 2020, 18-19).

Bu araştırmanın regresyon analizlerinde, çoklu doğrusal bağlantının tespitinde varyans artış faktörü (VIF- Variance Inflation Factor) kullanılmıştır. VIF, bağımsız değişkenlere ait korelasyon matrisinin tersinin köşegen öğeleri üzerinden hesaplanmaktadır ve bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinin düzeyini göstermektedir. VIF değeri basit doğrusal regresyon analizlerinde 1'e eşittir ve sadece bir bağımsız değişken olduğundan çoklu doğrusal bağlantı sorunu aranmaz. Ancak çoklu doğrusal regresyon analizlerinde VIF değerinin anlamlandırılmasında 10'a eşit ya da daha büyük olması durumunda ($VIF \geq 10$) çoklu doğrusal bağlantı probleminin varlığından bahsedilir (Albayrak 2005, 110).

6.3.10.1 . Örgütsel Çift Yönlülüğün Firma Performansı Üzerine Etkisi

Örgütsel çift yönlülüğün firma performansı üzerindeki etkisini açıklamak için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel çift yönlülüğün firma performansı üzerindeki etkisi incelenirken iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 1 basit doğrusal regresyon analizi; model 2 çoklu doğrusal regresyon analizidir. Model 1 ile örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisi, model 2 ile örgütsel çift yönlülüğün, yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler alt boyutlarının firma performansına etkisi incelenmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Çift yönlülüğün Firma Performansı Üzerine Etkisi

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize β	t	p	VIF
Sabit	Firma Performansı	1,010	0,158		6,376	0,000	
Örgütsel Çift Yönlülük		0,706	0,036	0,578	19,650	0,000	1,000
F-istatistiği=386,104; p-değeri=0,000; R=0,578; R ² =0,335; Düzeltilmiş R ² =0,334							
Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize β	t	p	
Sabit	Firma Performansı	1,348	0,157		8,593	0,000	
Yararlanıcı Yetenekler		0,100	0,035	0,087	2,892	0,000	1,133
Keşfedici Yetenekler		0,524	0,027	0,590	19,654	0,000	1,133
F-istatistiği=245,716; p-değeri=0,000; R=0,625; R ² =0,391; Düzeltilmiş R ² =0,389							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 23’deki Model 1 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=386,104; p=0,000). Model sonucuna göre firma performansı üzerindeki değişimin %33,4’ünün örgütsel çift yönlülük ile açıklandığı görülmektedir (R² =0,334). Örgütsel çift yönlülükte meydana gelen 1 birimlik artış, firma performansını 0,706 birim arttırmaktadır (Beta=0,706). Model 2 sonuçları incelendiğinde, örgütsel çift yönlülüğün alt boyutlarının firma performansı üzerine etkisi ile ilgili olan bu modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F-istatistiği=245,716; p=0,000). Modele göre firma performansı üzerindeki değişimin %38,9’unun yaratıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler ile açıklandığı görülmektedir (R² =0,389). Keşfedici yetenek puanlarındaki bir birimlik artış firma performansını 0,524 birim arttırırken (Beta=0,524); yaratıcı yetenekler puanlarındaki bir birimlik artış firma performansını 0,100 (Beta=0,100) arttırmaktadır. Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5).

6.3.10.2 . Örgütsel Çift Yönlülüğün Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi

Örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisini açıklamak için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel çift yönlülüğün firma performansı üzerindeki etkisi incelenirken iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 1 basit doğrusal regresyon analizi; model 2 çoklu doğrusal regresyon analizidir. Model 1 ile örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajına etkisi, model 2 ile örgütsel çift yönlülüğün, yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler alt boyutlarının rekabet avantajına etkisi incelenmiştir.

Tablo 24. Örgütsel Çift yönlülüğün Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize β	t	p	VIF
Sabit	Rekabet Avantajı	1,106	0,133		8,341	0,000***	
Örgütsel Çift Yönlülük		0,697	0,030	0,642	23,177	0,000***	1,000
F-istatistiği=537,193; p-değeri=0,000; R=0,642; R ² =0,412; Düzeltilmiş R ² =0,411							
Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize β	t	p	VIF
Sabit	Rekabet Avantajı	0,963	0,136		7,092	0,000***	
Yararlanıcı Yetenekler		0,455	0,030	0,442	15,156	0,000***	1,133
Keşfedici Yetenekler		0,277	0,023	0,350	11,997	0,000***	1,133
F-istatistiği=282,382; p-değeri=0,000; R=0,651; R ² =0,424; Düzeltilmiş R ² =0,423							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 24’de Model 1 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=537,193; p=0,000). Model sonucuna göre rekabet avantajı üzerindeki değişimin %41,1’inin örgütsel çift yönlülük ile açıklandığı görülmektedir (R^2 =0,334). Örgütsel çift yönlülükte meydana gelen 1 birimlik artış, rekabet avantajında 0,697 birim arttırmaktadır (Beta=0,697). Model 2 sonuçlarına incelendiğinde, örgütsel çift yönlülüğün alt boyutlarının rekabet avantajı üzerine etkisi ile ilgili olan bu modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu

görülmüştür (F-istatistiği=282,382; p=0,000). Modele göre rekabet avantajı üzerindeki değişimin %42,3'ünün yaratıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler ile açıklandığı görülmektedir ($R^2 = 0,423$). Keşfedici yetenek puanlarındaki bir birimlik artış firma performansını 0,277 birim artırırken (Beta=0,277); yaratıcı yetenekler puanlarındaki bir birimlik artış firma performansını 0,455 (Beta=0,455) arttırmaktadır. Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5).

6.3.10.3. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansı Üzerine Etkisi

Teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisini açıklamak için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenirken iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 1 basit doğrusal regresyon analizi; model 2 çoklu doğrusal regresyon analizidir. Model 1 ile teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına etkisi, model 2 ile teknolojik inovasyon yeteneğinin, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu alt boyutlarının firma performansına etkisi incelenmiştir.

Tablo 25. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansı Üzerine Etkisi

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize B	t	p	VIF
Sabit	Firma Performansı	1,802	0,144		12,542	0,000***	1,000
Teknolojik inovasyon Yeteneği		0,560	0,035	0,503	16,142	0,000***	
F-istatistiği=260,553; p-değeri=0,000; R=0,503; R ² =0,253; Düzeltilmiş R ² =0,252							
Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize β	t	p	VIF
Sabit	Firma Performansı	0,985	0,137		7,193	0,000***	1,212
Ürün İnovasyonu		0,624	0,031	0,605	20,095	0,000***	
Süreç İnovasyonu		0,093	0,028	0,099	3,296	0,001***	
F-istatistiği=284,724; p-değeri=0,000; R=0,653; R ² =0,426; Düzeltilmiş R ² =0,425							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 25’te sunulan Model 1 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=260,553; p=0,000). Model sonucuna göre firma performansı üzerindeki değişimin %25,2’si teknolojik inovasyon ile açıklandığı görülmektedir ($R^2 = 0,252$). Teknolojik inovasyon yeteneğinde meydana gelen 1 birimlik artış, firma performansını 0,560 birim arttırmaktadır (Beta=0,560). Model 2 sonuçlarına incelendiğinde, teknolojik inovasyon yeteneğinin alt boyutlarının firma performansı üzerine etkisi ile ilgili olan bu modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F-istatistiği=284,724; p=0,000). Modele göre firma performansı üzerindeki değişimin %42,5’ inin ürün inovasyonu ve süreç inovasyon ile açıklandığı görülmektedir ($R^2 = 0,425$). Ürün inovasyon puanlarındaki bir birimlik artış firma performansını 0,624 birim arttırırken (Beta=0,624); süreç inovasyonu puanlarındaki bir birimlik artış firma performansını 0,093 (Beta=0,093) arttırmaktadır. Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5).

6.3.10.4. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi

Teknolojik inovasyon yeteneğinin rekabet avantajı üzerindeki etkisini açıklamak için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Teknolojik inovasyon yeteneğinin rekabet avantajı üzerindeki etkisi incelenirken iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 1 basit doğrusal regresyon analizi; model 2 çoklu doğrusal regresyon analizidir. Model 1 ile teknolojik inovasyon yeteneğinin rekabet avantajına etkisi, model 2 ile teknolojik inovasyon yeteneğinin, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu alt boyutlarının rekabet avantajına etkisi incelenmiştir.

Tablo 26. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize β	t	p	VIF
Sabit	Rekabet	1,463	0,111		13,196	0,000***	
Teknolojik inovasyon yeteneği	Avantajı	0,656	0,027	0,663	24,527	0,000***	1,000
F-istatistiği=601,565; p-değeri=0,000; R=0,663; R ² =0,439; Düzeltilmiş R ² =0,439							
Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize β	t	p	VIF
Sabit	Rekabet Avantajı	1,454	0,121		12,058	0,000***	
Ürün İnovasyonu		0,210	0,027	0,228	7,675	0,000***	1,212
Süreç İnovasyonu		0,448	0,025	0,534	17,943	0,000***	1,212
F-istatistiği=300,422; p-değeri=0,000; R=0,663; R ² =0,439; Düzeltilmiş R ² =0,438							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 26’da sunulan Model 1 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=601,565; p=0,000). Model sonucuna göre rekabet avantajı üzerindeki değişimin %43,9’unun teknolojik inovasyon ile açıklandığı görülmektedir (R² =0,439). Teknolojik inovasyon yeteneğinde meydana gelen 1 birimlik artış, rekabet avantajında 0,656 birim arttırmaktadır (Beta=0,656). Model 2 sonuçlarına incelendiğinde, teknolojik inovasyon yeteneğinin alt boyutlarının rekabet avantajı üzerine etkisi ile ilgili olan bu modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F-istatistiği=300,422; p=0,000). Modele göre rekabet avantajı üzerindeki değişimin %43,8’inin ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ile açıklandığı görülmektedir (R² = 0,438). Ürün inovasyonu puanlarındaki bir birimlik artış rekabet avantajını 0,210 birim arttırırken (Beta=0,210); süreç inovasyonu puanlarındaki bir birimlik artış firma performansını 0,448 (Beta=0,448) arttırmaktadır. Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5).

6.3.10.5 . Rekabet Avantajının Firma Performansı Üzerine Etkisi

Rekabet avantajının firma performansı üzerindeki etkisini açıklamak için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Rekabet avantajının firma performansı üzerindeki etkisi incelenirken iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 1 basit doğrusal regresyon analizi; model 2 çoklu doğrusal regresyon analizidir. Model 1 ile rekabet avantajının firma performansına etkisi, model 2 ile rekabet avantajının maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejileri alt boyutlarının firma performansına etkisi incelenmiştir.

Tablo 27. Rekabet Avantajının Firma Performansı Üzerine Etkisi

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize B	T	p	VIF
Sabit	Firma Performansı	1,867	0,149		12,517	0,000***	
Rekabet Avantajı		0,537	0,036	0,478	15,097	0,000***	1,000
F-istatistiği=227,914; p-değeri=0,000; R=0,478; R ² =0,229; Düzeltilmiş R ² =0,228							
Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize B	T	p	VIF
Sabit	Firma Performansı	1,322	0,134		9,888	0,000***	
Maliyet Liderliği Stratejisi		0,031	0,021	0,040	1,451	0,147	1,019
Farklılaştırma Stratejisi		0,607	0,026	0,643	23,208	0,000***	1,019
F-istatistiği=280,054 p-değeri=0,000; R=0,650; R ² =0,422; Düzeltilmiş R ² =0,421							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

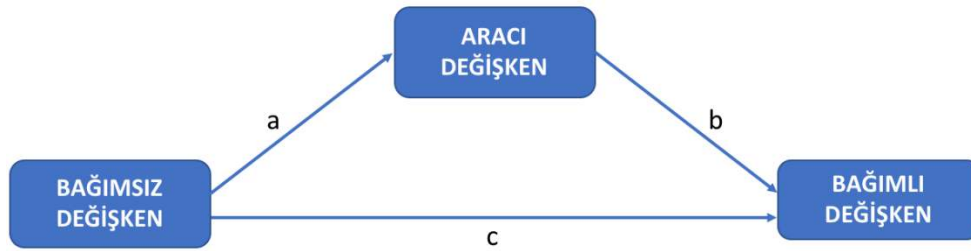
Tablo 27’de sunulan Model 1 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=227,914; p=0,000). Model sonucuna göre firma performansı üzerindeki değişimin %22,8’i rekabet avantajı ile açıklandığı görülmektedir (R² =0,228). Rekabet avantajında meydana gelen meydana gelen 1 birimlik artış, firma performansını 0,537 birim arttırmaktadır (Beta=0,537). Model 2 sonuçlarına incelendiğinde, rekabet avantajının alt boyutlarının firma performansı üzerine etkisi ile ilgili olan bu modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F-istatistiği=280,054; p=0,000). Modele göre firma performansı

üzerindeki değişimin %42,1'inin maliyet liderliği stratejisi ve farklılaşma stratejisi ile açıklandığı görülmektedir ($R^2 = 0,421$). Farklılaştırma stratejisi puanlarındaki bir birimlik artış firma performansını 0,607 birim ($Beta=0,607$) arttırmaktadır. Modelde maliyet liderliği stratejisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edildi ($p>0,05$: $t=1,451$). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri <5).

6.3.11. Aracılık Etkisi ile İlgili Analizler

Araştırmanın bu bölümünde bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin mekanizmasının daha derin anlaşılabilmesi için aracılık etkisi ile ilgili analizler yapılmıştır. Bağımsız bir değişkenin, bağımlı bir değişken üzerindeki etkisi incelenirken, söz konusu bu etkinin hangi koşullarda meydana geldiği nedensellik açısından anlaşılacak istenir. Başka bir deyişle, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin ne şekilde bağlantı gösterdiği önem arz eder. Bu bağlantı mekanizması aracılık etkisi olarak adlandırılmaktadır (Baron ve Kenny 1986, 1173).

Araştırmanın aracılık hipotezlerinin testi Baron ve Kenny (1986)'nin geliştirmiş olduğu ve literatürde sıklıkla kullanılan nedensel zincir aracılık modeli yaklaşımı baz alınarak yapılmış ve değerlendirilmiştir.



Şekil 13. Baron ve Kenny (1986) Aracılık Modeli

Kaynak: Karakaş, A., Saban, M. ve Aslan, A. (2017b). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Mesleki Bağlılıklarına Etkisi. Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis, (144): 54.

Aracılık modelinde yer alan temel nedensel zincir Şekil 13'te gösterilmektedir. Bu model, sonuç değişkenini besleyen iki nedensel yolun olduğu üç değişkenli bir sistem varsayar ve bir değişken, aşağıdaki koşulları karşıladığında aracı olarak işlev görür:

- I. Bağımsız değişkenin seviyelerindeki varyasyonlar, varsayılan aracı değişkendeki varyasyonları önemli ölçüde açıklar (Yol a).
- II. Varsayılan aracı değişkendeki varyasyonlar, bağımsız değişken üzerindeki varyasyonları önemli ölçüde açıklar (Yol b).
- III. Bağımsız değişkendeki varyasyonlar bağımlı değişken üzerindeki varyasyonları önemli ölçüde açıklar (Yol c).
- IV. Bağımsız ve aracı değişkenin (Yol a ve Yol b) birlikte bağımlı değişken üzerindeki varyasyonları açıklama etkisi analiz edildiğinde, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında daha önce anlamlı olan bir ilişkinin direk açıklama etkisi azalmalı ya da artık anlamlı olmamalıdır.

Dördüncü aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki varyasyonları açıklama etkisinde azalma olursa “kısmi aracılık” varlığından bahsedilir. Eğer bu etki tamamen ortadan kalkarsa “tam aracılık” etkisi olur. Bu yaklaşıma göre; aracılık analizinde en güçlü şekilde aracılık Yol c sıfır olduğunda gerçekleşir. Yol c sıfır değilse, bu birden fazla aracı faktörün işleyişini gösterir (Baron ve Kenny 1986, 1176).

Aracı değişken analizi ile ilgili yukarıda anlatılmış olan yaklaşımın ilk üç maddesi araştırmanın bu kısmına kadar halihazırda analiz edilmiş ve şartları sağladığı tespit edilmiş olduğundan aracılık analizi kısmında anlatılan yaklaşımın dördüncü maddesindeki analizler yapılmıştır.

6.3.11.1. Örgütsel Çift Yönlülük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolü

Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü açıklamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolü incelenirken öncelikle iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 1 ile örgütsel çift yönlülük, teknolojik inovasyon yeteneği ve rekabet avantajı bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Model 2 ile ise örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 28. Genel Aracılık Analizi

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize B	T	p	VIF
Sabit	Firma Performansı	0,743	0,163		4,564	0,000***	
Örgütsel Çift Yönlülük		0,487	0,053	0,400	9,157	0,000***	2,281
Teknolojik İnovasyon Yeteneği		0,140	0,050	0,126	2,808	0,005**	2,394
Rekabet Avantajı		0,156	0,046	0,139	3,410	0,001***	1,987
F-istatistiği=144,062; p-değeri=0,000; R=0,601; R ² =0,361; Düzeltilmiş R ² =0,358							
Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize B	T	p	VIF
Sabit	Firma Performansı	0,873	0,160		5,470	0,000***	
Örgütsel Çift Yönlülük		0,546	0,051	0,447	10,744	0,000***	2,047
Teknolojik İnovasyon Yeteneği		0,204	0,046	0,183	4,408	0,000***	2,047
F-istatistiği=207,402; p-değeri=0,000; R=0,592; R ² =0,351; Düzeltilmiş R ² =0,349							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 28’de sunulan sonuçlar incelendiğinde öncelikle firma performansını açıklamak için kurulan ilk çoklu regresyon modelinin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=144,062; p=0,000). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülüğün, teknolojik inovasyon yeteneğinin, rekabet avantajının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmancın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %35,8’ini açıkladığı görülmüştür. Örgütsel çift yönlülükte meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,487 birim arttırmaktadır (beta=0,487). Teknolojik inovasyon yeteneğinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,140 birim arttırmaktadır (beta=0,140). Rekabet avantajında meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,156 birim arttırmaktadır (beta=0,156). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5).

Firma performansını açıklamak için kurulan ikinci çoklu regresyon modeli (model 2) incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=207,402$; $p=0,000$). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülüğün, teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %34,9'unu açıkladığı görülmüştür. Örgütsel çift yönlülükte meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,546 birim arttırmaktadır ($\beta=0,546$). Teknolojik inovasyon yeteneğinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,204 birim arttırmaktadır ($\beta=0,204$). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri <5).

İlk model (Model 1) içinde regresyon analizinde rekabet avantajı değişkeni bulunurken, ikinci model (Model 2) içinde rekabet avantajı değişkeni bulunmadığı görülmektedir. Aracı değişken modele eklendiğinde örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği beta katsayıları düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla modelde kısmi aracılığın olduğu görülmüştür. H6 ve H7 hipotezleri kısmi olarak desteklenmiştir.

Daha sonra, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü alt boyutlar bağlamında açıklamak için tekrar bir çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolü incelenirken yine benzer şekilde iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 3'te örgütsel çift yönlülüğün alt boyutları olan yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler, teknolojik inovasyon yeteneğinin alt boyutları olan ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ile rekabet avantajının alt boyutları olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Model 4'te ise örgütsel çift yönlülüğün alt boyutları olan yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler, teknolojik inovasyon yeteneğinin alt boyutları olan ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 29. Genel Aracılık Analizi Alt Boyutlarla

Model 3							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize B	T	P	VIF
Sabit	Firma Performansı	0,595	0,155		3,833	0,000***	
Yararlanıcı Yetenekler		0,018	0,038	0,016	0,482	0,630	1,693
Keşfedici Yetenekler		0,155	0,037	0,175	4,151	0,000***	2,753
Ürün İnovasyonu		0,336	0,040	0,326	8,314	0,000***	2,381
Süreç İnovasyonu		-0,056	0,034	-0,060	-1,669	0,096	1,981
Maliyet Liderliği		0,060	0,023	0,077	2,556	0,011*	1,413
Farklılaştırma Stratejileri		0,286	0,040	0,303	7,097	0,000***	2,826
F-istatistiği=131,591; p-değeri=0,000; R=0,713; R ² =0,509; Düzeltilmiş R ² =0,505							
Model 4							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	Standardize B	T	P	VIF
Sabit	Firma Performansı	0,724	0,157		4,609	0,000***	
Yararlanıcı Yetenekler		0,066	0,038	0,057	0,482	0,078	1,542
Keşfedici Yetenekler		0,268	0,034	0,302	4,151	0,000***	2,179
Ürün İnovasyonu		0,421	0,039	0,408	8,314	0,000***	2,104
Süreç İnovasyonu		0,014	0,033	0,015	-1,669	0,674	1,728
F-istatistiği=171,130; p-değeri=0,000; R=0,687; R ² =0,472; Düzeltilmiş R ² =0,469							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 29’da sunulan sonuçlar incelendiğinde öncelikle firma performansını açıklamak için kurulan ilk modelin (Model 3) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=131,591; p=0,000). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülük alt boyutlarının, teknolojik inovasyon yeteneği alt boyutlarının, rekabet avantajı alt boyutlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %50,5’ini açıkladığı görülmüştür. Keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,155 birim arttırmaktadır (beta=0,155). Ürün inovasyonunda

meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,336 birim arttırmaktadır (beta=0,336). Maliyet liderliğinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,060 birim arttırmaktadır (beta=0,060). Farklılaştırma stratejilerinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,286 birim arttırmaktadır (beta=0,286). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5).

Firma performansını açıklamak için kurulan ikinci çoklu regresyon modeli incelendiğinde (Model 4) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=171,130; p=0,000). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülük alt boyutlarının, teknolojik inovasyon yeteneği alt boyutlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %46,9'unu açıkladığı görülmüştür. Keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,268 birim arttırmaktadır (beta=0,268). Ürün inovasyonunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,421 birim arttırmaktadır (beta=0,421). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5).

Model 3 içinde regresyon analizinde rekabet avantajı alt boyutları bağımsız değişken olarak modelde yer alırken, Model 4 içinde rekabet avantajı alt boyutlarının modelde olmadığı görülmektedir. Aracı değişken modele eklendiğinde örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği alt boyutlarının beta katsayıları düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla modelde kısmi aracılığın olduğu görülmüştür. H6B ve H7A hipotezleri kısmen desteklenmiştir. Ayrıca kurulan modelde yararlanıcı yetenekler ve süreç inovasyon alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. H6A ve H7B hipotezleri desteklenmemiştir.

6.3.11.2. Örgütsel Çift Yönlülük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolünün Sanayi Sektöründe Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında sanayi sektörü özelinde (N=386) örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinde

rekabet avantajının aracılık rolünü açıklamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolü incelenirken iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 1 ile örgütsel çift yönlülük, teknolojik inovasyon yeteneği ve rekabet avantajı bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Model 2 ile ise örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 30. Sanayi Sektörü İçin Aracılık Analizi (N=386)

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize B	T	P	VIF
Sabit	Firma Performansı	0,325	0,271		1,196	0,233	
Örgütsel Çift Yönlülük		0,667	0,075	0,467	8,918	0,000***	1,643
Teknolojik İnovasyon Yeteneği		0,158	0,061	0,140	2,572	0,010**	1,785
Rekabet Avantajı		0,073	0,056	0,067	1,317	0,189	1,548
F-istatistiği=72,203; p-değeri=0,000; R=0,602; R ² =0,362; Düzeltilmiş R ² =0,357							
Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize B	T	P	VIF
Sabit	Firma Performansı	0,393	0,267		1,474	0,141*	
Örgütsel Çift Yönlülük		0,692	0,072	0,485	9,562	0,000***	1,536
Teknolojik İnovasyon Yeteneği		0,188	0,057	0,167	3,299	0,001***	1,536
F-istatistiği=107,232; p-değeri=0,000; R=0,599; R ² =0,359; Düzeltilmiş R ² =0,356							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 30’da sunulan sonuçlar incelendiğinde öncelikle sanayi sektörü özelinde, firma performansını açıklamak için kurulan ilk modelin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=72,203; p=0,000). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülüğün, teknolojik inovasyon yeteneğinin, rekabet avantajının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %35,7’sini

açıkladığı görülmüştür. Örgütsel çift yönlülükte meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,667 birim arttırmaktadır ($\beta=0,667$). Teknolojik inovasyon yeteneğinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,158 birim arttırmaktadır ($\beta=0,158$). Rekabet avantajında meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,073 birim arttırmaktadır ($\beta=0,073$) ancak bu etki anlamsızdır ($p=0,189 > 0,05$). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri <5).

Sanayi sektörü özelinde, firma performansını açıklamak için kurulan ikinci model (model 2) istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=107,232$; $p=0,000$). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülüğün, teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %35,6'sını açıkladığı görülmüştür. Örgütsel çift yönlülükte meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,692 birim arttırmaktadır ($\beta=0,692$). Teknolojik inovasyon yeteneğinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,188 birim arttırmaktadır ($\beta=0,188$). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri <5).

İlk model (Model 1) içinde regresyon analizinde rekabet avantajı değişkeni bulunurken, ikinci model (Model 2) içinde rekabet avantajı değişkeninin bulunmadığı görülmektedir. Aracı değişken modele eklendiğinde örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği beta katsayıları düştüğü görülmektedir. Ancak ilk kurulan modelde (Model 1) rekabet avantajı değişkeni istatistiki olarak anlamlı olmadığından, aracılık etkisinin varlığından bahsedilemez.

Tablo 31. Sanayi Sektörü İçin Alt Boyutlarla Aracılık Analizi (N=386)

Model 3							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize B	T	p	VIF
Sabit	Firma Performansı	-0,141	0,246		-0,574	0,566	
Yararlanıcı Yetenekler		0,096	0,048	0,085	2,001	0,046*	1,461
Keşfedici Yetenekler		0,182	0,051	0,188	3,572	0,000** *	2,241
Ürün İnovasyonu		0,416	0,057	0,383	7,299	0,000** *	2,226
Süreç İnovasyonu		-0,004	0,039	-0,005	-0,113	0,910	1,604
Maliyet Liderliği		0,064	0,026	0,104	2,491	0,013*	1,419
Farklılaştırma Stratejileri		0,227	0,055	0,229	4,140	0,000** *	2,464
F-istatistiği=71,283; p-değeri=0,000; R=0,728; R ² =0,530 ; Düzeltilmiş R ² =0,523							
Model 4							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize B	T	p	VIF
Sabit	Firma Performansı	-0,020	0,246		-0,081	0,936	
Yararlanıcı Yetenekler		0,155	0,047	0,138	3,307	0,001**	1,331
Keşfedici Yetenekler		0,264	0,047	0,274	5,602	0,000** *	1,842
Ürün İnovasyonu		0,487	0,053	0,449	9,150	0,000** *	1,852
Süreç İnovasyonu		0,044	0,038	0,050	1,174	0,241	1,389
F-istatistiği=96,908; p-değeri=0,000; R=0,710; R ² =0,504; Düzeltilmiş R ² =0,499							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 31’de sunulan sonuçlar incelendiğinde öncelikle firma performansını açıklamak için kurulan ilk modelin (Model 3) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=71,283; p=0,000). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülük alt boyutlarının, teknolojik inovasyon yeteneği alt boyutlarının, rekabet avantajı alt boyutlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %52,3’ünü açıkladığı görülmüştür. Yararlanıcı yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış

firma performansını 0,096 birim arttırmaktadır ($\beta=0,096$). Keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,182 birim arttırmaktadır ($\beta=0,182$). Ürün inovasyonunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,416 birim arttırmaktadır ($\beta=0,416$). Maliyet liderliğinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,064 birim arttırmaktadır ($\beta=0,064$). Farklılaştırma stratejilerinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,227 birim arttırmaktadır ($\beta=0,227$). Kurulan modelde süreç inovasyon alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri <5).

Firma performansını açıklamak için kurulan ikinci çoklu regresyon modeli incelendiğinde (Model 4) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=96,908$; $p=0,000$). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülük alt boyutlarının, teknolojik inovasyon yeteneği alt boyutlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %49,9'unu açıkladığı görülmüştür. Yararlanıcı yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,155 birim arttırmaktadır ($\beta=0,155$). Keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,264 birim arttırmaktadır ($\beta=0,264$). Ürün inovasyonunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,487 birim arttırmaktadır ($\beta=0,487$). Kurulan modelde süreç inovasyonu alt boyutunun yine istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri <5).

Model 3 içinde regresyon analizinde rekabet avantajı alt boyutları bağımsız değişken olarak modelde yer alırken, Model 4 içinde rekabet avantajı alt boyutlarının modelde olmadığı görülmektedir. Aracı değişken modele eklendiğinde örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği alt boyutlarının beta katsayıları düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla modelde kısmi aracılığın olduğu görülmektedir. Ayrıca kurulan modelde süreç inovasyon alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir.

6.3.11.3. Örgütsel Çift Yönlülük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolünün Hizmet Sektöründe Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında hizmet sektörü özelinde (N=384) örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü açıklamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolü incelenirken iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 1 ile örgütsel çift yönlülük, teknolojik inovasyon yeteneği ve rekabet avantajı bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Model 2 ile ise örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 32. Hizmet Sektörü İçin Aracılık Analizi (N=384)

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize B	T	P	VIF
Sabit	Firma Performansı	1,068	0,199		5,367	0,000***	
Örgütsel Çift Yönlülük		0,214	0,076	0,201	2,814	0,005**	3,014
Teknolojik İnovasyon Yeteneği		0,149	0,073	0,146	2,047	0,041*	3,020
Rekabet Avantajı		0,324	0,069	0,307	4,704	0,000***	2,529
F-istatistiği=70,820; p-değeri=0,000; R=0,599; R ² =0,359; Düzeltilmiş R ² =0,354							
Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize B	t	P	VIF
Sabit	Firma Performansı	1,304	0,198		6,592	0,000***	
Örgütsel Çift Yönlülük		0,348	0,072	0,327	4,812	0,000***	2,588
Teknolojik İnovasyon Yeteneği		0,279	0,069	0,273	4,023	0,000***	2,588
F-istatistiği=90,169; p-değeri=0,000; R=0,567; R ² =0,321; Düzeltilmiş R ² =0,318							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 32’de sunulan sonuçlar incelendiğinde öncelikle hizmet sektörü özelinde, firma performansını açıklamak için kurulan ilk modelin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=70,820$; $p=0,000$). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülüğün, teknolojik inovasyon yeteneğinin, rekabet avantajının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %35,4’ünü açıkladığı görülmüştür. Örgütsel çift yönlülükte meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,214 birim arttırmaktadır ($\beta=0,214$). Teknolojik inovasyon yeteneğinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,149 birim arttırmaktadır ($\beta=0,149$). Rekabet avantajında meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,324 birim arttırmaktadır ($\beta=0,324$). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri <5).

Hizmet sektörü özelinde, firma performansını açıklamak için kurulan ikinci model (model 2) istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=90,169$; $p=0,000$). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülüğün, teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %31,8’ini açıkladığı görülmüştür. Örgütsel çift yönlülükte meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,348 birim arttırmaktadır ($\beta=0,348$). Teknolojik inovasyon yeteneğinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,279 birim arttırmaktadır ($\beta=0,279$). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri <5).

İlk model (Model 1) içinde regresyon analizinde rekabet avantajı değişkeni bulunurken, ikinci model (Model 2) içinde rekabet avantajı değişkeninin bulunmadığı görülmektedir. Aracı değişken modele eklendiğinde örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği beta katsayıları düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla modelde kısmi aracılığın olduğu görülmüştür.

Tablo 33. Hizmet Sektörü İçin Alt Boyutlarla Aracılık Analizi (N=384)

Model 3							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize B	T	P	VIF
Sabit	Firma Performansı	1,055	0,210		5,018	0,000***	
Yararlanıcı Yetenekler		-0,029	0,061	-0,027	-0,479	0,632	2,149
Keşfedici Yetenekler		0,156	0,056	0,187	2,790	0,006**	2,983
Ürün İnovasyonu		0,253	0,058	0,253	4,405	0,000***	2,199
Süreç İnovasyonu		-0,077	0,058	-0,085	-1,333	0,183	2,731
Maliyet Liderliği		0,083	0,047	0,089	1,788	0,075	1,665
Farklılaştırma Stratejileri		0,294	0,061	0,328	4,792	0,000***	3,130
F-istatistiği=48,369; p-değeri=0,000; R=0,660; R ² =0,435; Düzeltilmiş R ² =0,426							
Model 4							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize B	T	P	VIF
Sabit	Firma Performansı	1,252	0,214		5,859	0,000***	
Yararlanıcı Yetenekler		0,011	0,059	0,011	0,193	0,847	1,859
Keşfedici Yetenekler		0,268	0,052	0,320	5,113	0,000***	2,421
Ürün İnovasyonu		0,320	0,058	0,319	5,477	0,000***	2,102
Süreç İnovasyonu		0,035	0,057	0,039	0,627	0,531	2,408
F-istatistiği=59,765; p-değeri=0,000; R=0,622; R ² =0,387; Düzeltilmiş R ² =0,380							

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 33’de sunulan sonuçlar incelendiğinde öncelikle firma performansını açıklamak için kurulan ilk modelin (Model 3) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=48,369; p=0,000). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülük alt boyutlarının, teknolojik inovasyon yeteneği alt boyutlarının ve rekabet avantajı alt boyutlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %42,6’sını açıkladığı görülmüştür. Keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,156 birim arttırmaktadır (beta=0,156). Ürün

inovasyonunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,253 birim arttırmaktadır (beta=0,253). Farklılaştırma stratejilerinde meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,083 birim arttırmaktadır (beta=0,083). Ayrıca yararlanıcı yetenekler, süreç inovasyon ve maliyet liderliği alt boyutları istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5).

Firma performansını açıklamak için kurulan ikinci çoklu regresyon modeli incelendiğinde (Model 4) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=59,765$; $p=0,000$). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel çift yönlülük alt boyutlarının, teknolojik inovasyon yeteneği alt boyutlarının firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını % 38'ini açıkladığı görülmüştür. Keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,268 birim arttırmaktadır (beta=0,268). Ürün inovasyonunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,320 birim arttırmaktadır (beta=0,320). Kurulan modelde yararlanıcı yetenekler ve süreç inovasyonu alt boyutlarının yine istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5).

Model 3 içinde regresyon analizinde rekabet avantajı alt boyutları bağımsız değişken olarak modelde yer alırken, Model 4 içinde rekabet avantajı alt boyutlarının modelde olmadığı görülmektedir. Aracı değişken modele eklendiğinde örgütsel çift yönlülük yeteneğinin keşfedici yetenekler alt boyutu ile teknolojik inovasyon yeteneğinin ürün inovasyonu alt boyutlarının beta katsayıları düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla modelde kısmi aracılığın olduğu görülmüştür. Ayrıca kurulan modelde yararlanıcı yetenekler ve süreç inovasyon alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür.

Tablo 30, Tablo 31 ve Tablo 32, Tablo 33'de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre H8 ve H9 hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca H8A, H8B ve H9A hipotezleri desteklenmiştir ancak H9B hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 34. Hipotezlerin Desteklendi/Desteklenmedi Durumları Tablosu

No	Hipotezin İÇeriği	Durumu
H1	Örgütsel çift yönlülük, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
	H1A Yararlanıcı yetenekler, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
	H1B Keşfedici yetenekler, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H2	Örgütsel çift yönlülük, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
	H2A Yararlanıcı yetenekler, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
	H2B Keşfedici yetenekler, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H3	Teknolojik inovasyon yeteneği, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
	H3A Ürün inovasyonu, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
	H3B Süreç inovasyonu, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H4	Teknolojik inovasyon yeteneği, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
	H4A Ürün inovasyonu, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
	H4B Süreç inovasyonu, rekabet avantajını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H5	Rekabet avantajı, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
	H5A Maliyet liderliği, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklenmedi
	H5B Farklılaştırma, firma performansını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H6	Örgütsel çift yönlülüğün, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.	Kısmen Desteklendi
	H6A Yararlanıcı yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır	Desteklenmedi
	H6B Keşfedici yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır	Kısmen Desteklendi
H7	Teknolojik inovasyon yeteneğinin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.	Kısmen Desteklendi
	H7A Ürün inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.	Kısmen Desteklendi
	H7B Süreç inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü vardır.	Desteklenmedi
H8	Örgütsel çift yönlülüğün, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklendi
	H8A Yararlanıcı yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklendi
	H8B Keşfedici yeteneklerin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklendi
H9	Teknolojik inovasyon yeteneğinin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklendi
	H9A Ürün inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklendi
	H9B Süreç inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü sanayi ve hizmet sektöründe farklıdır.	Desteklenmedi

6.4. Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmanın temel amacı; örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracı rolünü ortaya koymaktır. Sonuçlar, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisine rekabet avantajının kısmen aracılık ettiğini ve bu aracılık etkisinin sektörlere göre farklılaştığını göstermektedir. Örgütsel çift yönlülüğün tek başına firma performansını %33,4, rekabet avantajını ise %41,1 oranında etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde teknolojik inovasyon yeteneği, firma performansını %25,2, rekabet avantajını %43,9 oranında etkilemektedir.

Araştırmacılar literatürde örgütsel çift yönlülüğün firma performansı üzerindeki etkileri konusunda çelişkili görüşler ifade etmişlerdir (Kassotaki 2022, 7). Örgütsel çift yönlülüğün; firma performansını üzerindeki olumlu etkisi (H1 hipotezi) Gibson ve Birkinshaw (2004) He ve Wong (2004), Han ve Celly (2008) çalışmalarını destekler. Aynı zamanda sonuçlar; Raisch ve Birkinshaw (2008)'in kavramsal çalışması ve Şimşek (2009) meta-analiz sonuçları ile uyumludur. Ancak, Junni vd.'nin (2013) örgütsel çift yönlülüğün imalat dışı endüstrilerde ve daha yüksek analiz seviyelerinde performans için özellikle önemli olduğunu ortaya koydukları meta-analiz bulguları ile farklılaşmaktadır. Güncel çalışma; imalat endüstrileri olarak nitelendiren sanayi sektöründe örgütsel çift yönlülüğün firma performansı üzerindeki etkisini daha güçlü bulduğundan bu çalışma ile zıt sonuçlar ortaya koymuştur. Ayrıca güncel çalışma, Altındağ ve Aktürk (2020)'ün spesifik bir sektöre dayanmayan ancak Türkiye'nin dört büyük şehrinde gerçekleştirmiş oldukları ve örgütsel çift yönlülüğün firma performansı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaştıkları çalışmaları ile de ters yönlü bir sonuç ortaya koymuştur.

Örgütsel çift yönlülüğün; rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkisi (H2 hipotezi), Hamel ve Prahalad (1993), Thusmann ve O'reilly III (1996) ve Clauss vd. (2020) çalışmaları ile uyumludur. Araştırmamızın sonuçları; Han ve Celly (2008), Amniattalab ve Ansari (2016), Jurksiene ve Pundziene (2016), Bakan ve Sezer(2016) tarafından önerildiği gibi rekabet avantajı sağladığı araştırmalarının sonuçlarını desteklemiştir.

Teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki pozitif yönlü etkisi(H3 hipotezi) literatürdeki; He ve Wong (2004), Guan ve Ma (2003), Yam vd. (2011), Yang (2012) Azubuike(2013), Chen vd.(2020) ile YuSheng ve İbrahim (2020)çalışmalarını destekler niteliktedir. Camison ve Lopez (2014) yılında yapmış oldukları çalışmalarında olduğu gibi; hem de ürünler ve süreçler için teknolojik yeteneklerin üstün firma performansına yol açtığını doğrulamaktadır. Ayrıca ampirik bulgular, Ferreira vd. (2020)'nin inovasyon yeteneği ile firma performansı ve rekabet avantajı arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu çalışmasıyla da uyumludur.

Teknolojik inovasyon yeteneğinin rekabet avantajı üzerindeki pozitif yönlü etkisi(H4 hipotezi) literatürdeki Yam vd. (2004), Guan vd. (2006), Liu ve Jiang (2016) ve Strand vd. (2017) ampirik çalışmalarını destekler. Sonuçlar, Freeman (1994)'in rekabet avantajının ana kaynağını oluşturan şeyin teknolojik inovasyon yeteneği olduğu söylemiyle uyumludur. Ayrıca bulgular, Betz (2011)'in teknolojik inovasyonun, bir işletmenin gelecekteki rekabet gücünü etkilediğini söylediği kavramsal çalışmasını destekler. Benzer şekilde bulgular, Saunila (2020) yılındaki çalışmasındaki, inovasyon yeteneğini geliştirmeye yönelik bilinçli örgütsel eylemlerin, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine zemin sağladığı saptamasını da desteklemektedir.

Rekabet avantajının firma performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi, (H5 Hipotezi), %22,8 olarak bulunmuştur ve çalışma Albaum ve Tse (2001), Akman vd. (2008), Peker vd. (2016) çalışmaları ile benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Pelham ve Wilson (1995) yılında yaptıkları ve rekabet avantajının firma performansı üzerinde önemli bir etkisinin bulunmadığı araştırmaları ile ters yönde sonuçlar bulmuştur. Benzer şekilde, Chan vd. (2004) araştırmasıyla da bulgularımız ters yönlüdür. Ayrıca ampirik bulgularımız Ma (2000)'nın, rekabet avantajı ve performans arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ortaya koymaya çalıştığı ve rekabet avantajının, üstün performansa eşit olmadığını, rekabet avantajı ile performans arasındaki ilişkiyel yapının bağlama özgü olduğunu modelleyerek ortaya koyan çalışmasıyla da uyumludur.

Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği kavramları; son dönemde oldukça popüler olsalar da, nispeten yeni kavramlar oldukları için haklarında

yapılan çalışmalar sınırlıdır. Özellikle aracılık rolü üzerine bu çalışmadaki araştırma modeline sahip bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu sebeple kısmen kabul edilen örgütsel çift yönlülüğün, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü (H6 hipotezi) ve teknolojik inovasyon yeteneğinin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü(H7 hipotezi) olduğuna dair hipotezleri önem arz etmektedir. Bu iki bağımsız değişken birlikte modele dahil edildiğinde firma performansını açıklama oranı %34,9'a ulaşmaktadır. Rekabet avantajı değişkeninin de varlığında bu etki daha da artarak %35,8'e ulaşır. Bu sonuç, seçilen sektörler için bu değişkenlerin uyumlu bir şekilde çalıştığını ve modelin iyi kurulduğunu göstermektedir. Literatürde bu değişkenlerle ilgili çalışmaların sayısı şu anda sınırlı olduğundan, örgütsel çift yönlülüğün (hipotez H6) ve teknolojik inovasyon yeteneğinin (hipotez H7) firma performansı üzerindeki etkisinde kısmen aracı rol oynadığı yönündeki bulgularımız önemlidir. Bu bulgu sunulan kavramsal çerçevede rekabet avantajının kısmen aracılık etkisine sahip olduğunu gösterirken aynı zamanda bu ilişkiye aracılık eden diğer değişkenlerin de varlığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu ilişki literatüre teorik bir katkı sağlarken, ileride yapılacak araştırmalar için başka aracı değişkenlerin araştırılmasına da yön vermektedir.

Aracılık rolü ile ilgili bir diğer önemli bulgu da, iki bağımsız değişken alt boyutları özelinde modele dahil edildiğinde firma performansını açıklama oranının % 46,9'a ulaşmasıdır. Rekabet avantajı değişkeninin de varlığı eklendiğinde, bu etki daha da artarak % 50,5'e ulaşır. Alt boyutlar özelinde yapılan bu inceleme bize özellikle keşfedici yetenekler (hipotez H6B), ürün inovasyonu (hipotez H7A) ve farklılaştırma stratejilerinde eş zamanlı olarak meydana gelen artışların firma performansı üzerinde ne denli etkili olduğunu gösterirken, seçilen sektörler için bu değişkenlerin uyumlu çalıştığını ve modelin iyi kurulduğunu da göstermektedir. Yapılan literatür incelemelerinde, sosyal bilimler araştırmalarında açıklama oranının genellikle %30 - %40 aralığında seyrettiği gözlemlenmiştir. Bu sebeple, özellikle % 50,5' lik bir açıklama oranı oldukça dikkat çekicidir.

Benzer şekilde örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği değişkenlerinin rekabet avantajı ve firma performansı değişkenleri üzerindeki muhtemel etkilerinin incelenen sektörlerle göre nasıl değiştiğini tespit etmek yapılan analizlerle de; örgütsel çift yönlülüğün, firma performansına etkisinde rekabet

avantajının aracılık rolünün, sanayi ve hizmet sektöründe farklılaştığı (H8 hipotezi) ve teknolojik inovasyon yeteneğinin, firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, sanayi ve hizmet sektöründe (H9 hipotezi) farklılaştığı ortaya konulmuştur. Rekabet avantajının, hizmet sektörü özelinde, her iki yeteneğin de firma performansı üzerindeki etkisine önemli ölçüde aracılık ettiği, ancak sanayi sektöründe etmediği bulunmuştur. Öte yandan, model sektörel olarak incelendiğinde, sanayi sektörü için % 35,6'dan % 35,7'ye, hizmet sektörü için % 31,8'den % 35,4'e yükseldiğini göstermektedir. Alt boyutlar özelinde yapılan aracılık rolü incelemelerinde ortaya çıkan tablo ise yine bu bulguları destekler yöndedir. Örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin alt boyutları özelinde yapılan incelemede, firma performansını açıklama oranları sanayi sektörü için rekabet avantajının yokluğunda % 44,9'dan rekabet avantajının varlığında % 52,3'e çıkmaktadır. Benzer şekilde hizmet sektörü için bu oranlar % 38'den rekabet avantajının varlığında % 42,6'ya çıkmaktadır. Rekabet avantajı, sanayi sektöründe bu yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisine aracılık etmemiş olsa da, bu sayısal ifadeler bu yeteneklerin firma performansı üzerindeki önemini göstermektedir.

Bir diğer önemli bulgu da örgütsel çift yönlülüğün firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolü, alt boyutlar bazında incelendiğinde, alt boyutlarından yararlanıcı yetenekler alt boyutunun (H8A hipotezi) sanayi sektöründe anlamlı çıkarken, hizmet sektöründe anlamsız çıkarken; keşfedici yetenekler alt boyutunun (H8B hipotezi) her iki sektörde de anlamlı çıkmasıdır. Sanayi sektöründe, rekabet avantajının yokluğunda, yararlanıcı yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,155 birim arttırırken($\beta=0,155$), rekabet avantajının varlığında, yararlanıcı yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,096 birim arttırmaktadır ancak anlamsızlaşmaktadır($\beta=0,096$). Diğer taraftan, sanayi sektöründe rekabet avantajının yokluğunda, keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,264 birim arttırırken($\beta=0,264$), rekabet avantajının varlığında, keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,182 birim arttırmaktadır ($\beta=0,182$). Hizmet sektöründe ise benzer şekilde, rekabet avantajının varlığında, keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,156 birim arttırırken($\beta=0,156$),

rekabet avantajının yokluğunda keşfedici yetenekler alt boyutunda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,268 birim arttırmaktadır ($\beta=0,268$).

Teknolojik inovasyon yeteneğinin alt boyutlarından ürün inovasyonu ile ilgili bulgu ise oldukça dikkat çekicidir. Sanayi sektöründe ürün inovasyonunda meydana gelen bir birimlik artış rekabet avantajının varlığında firma performansını 0,416 birim ($\beta=0,416$), rekabet avantajının yokluğunda ise 0,487 birim arttırmaktadır ($\beta=0,487$). Hizmet sektöründe ise bu etkilerin çok daha düşük olduğu görülmüştür. Hizmet sektöründe, ürün inovasyonunda meydana gelen bir birimlik artış rekabet avantajının varlığında firma performansını 0,253 birim arttırırken ($\beta=0,253$), rekabet avantajının yokluğunda 0,320 birim arttırmaktadır ($\beta=0,320$). Bu bulgu bize, ürün inovasyonlarının sanayi sektörü açısından önemini göstermektedir (H9A hipotezi). Süreç inovasyonunun firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünün sanayi ve hizmet sektörlerinin ikisinde de aynı şekilde anlamsız çıkmış olması (H9B hipotezi) da aynı şekilde dikkat çekici bir bulgudur.

SONUÇ

Bu çalışmanın ana amacı, kaynak temelli görüş bağlamında örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü ortaya koymaktır. Sonuçlar örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin firma performansı üzerindeki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisine rekabet avantajının aracılık ettiğini ve bu aracılık etkisinin sektörlere göre farklılaştığını göstermektedir.

Stratejik yönetim literatürü, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneği kavramlarının firma performansı için oldukça önemli olduğuna işaret etmektedir. Ancak literatürün oldukça yeni olmasından ötürü, bu kavramlarla ilgili çok az sayıda çok yönlü çalışma bulunmaktadır. Özellikle literatürde bu iki yeteneğin firma performansına etkisinde rekabet avantajının aracılık rolüne ilişkin güncel çalışmamız gibi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Güncel çalışmada öncelikle örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı ve rekabet avantajı üzerindeki etkileri ayrı ayrı gösterilmiş, ardından rekabet avantajının firma performansı üzerindeki etkisi sunulmuştur. Devamında, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinde rekabet avantajının aracı rolü, temel araştırma sorusunu cevaplamak için ampirik olarak ortaya konulmuştur. Son olarak ise; eş zamanlı ve sektörler arası karşılaştırmalı olarak yapılan araştırmada, rekabet avantajının firma performansı üzerindeki aracı rolünün sanayi ve hizmet sektörlerinde farklılık gösterdiğine dair ampirik bulgular ortaya konulmuştur. Araştırmanın bulguları ile, firma performansını yönetirken, rekabet avantajına ek olarak, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yetenekleri üzerine araştırma yürütmenin iyi modellenmiş bir araştırma olduğuna dikkat çekilmiştir.

Çalışmanın en önemli teorik katkısı, farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin kaynak temelli görüş bağlamında yeteneklerini artırmak için ihtiyaç duydukları örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin gerekliliklerini sayısal olarak göstermesidir. Bu bulgu işletmeler için örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerinin önemini göstermektedir. Ayrıca, rekabet avantajını ve firma performansını artırma kabiliyetine dair ampirik kanıtlar

sağlamıştır. Özellikle örgütsel çift yönlülük yeteneğinin alt boyutlarından keşfedici yeteneklerin, teknolojik inovasyon yeteneğinin alt boyutlarından ürün inovasyonunun ve rekabet avantajının alt boyutlarından farklılaştırma stratejilerinin eş zamanlı mevcudiyetinde, bu üç alt boyutun firma performansının yarısından daha fazlasının açıkladığına dair ampirik bulgular oldukça çarpıcıdır.

Bir diğer önemli teorik katkı rekabet avantajının aracılık rolü ile ilgilidir. Literatürde güncel çalışma modelindeki değişkenlerle ilgili çalışmaların sayısı şu an oldukça sınırlı olduğundan, rekabet avantajının örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinde kısmen aracı rol oynadığı yönündeki bulgular önemlidir. Bu bulgu sunulan kavramsal çerçevede rekabet avantajının kısmen aracılık etkisine sahip olduğunu ve bu ilişkiye aracılık eden diğer değişkenlerin de olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu ilişki literatüre teorik bir katkı sağlarken, ileride yapılacak araştırmalar için başka aracı değişkenlerin varlığını da ortaya koyarak yön vermektedir.

Çalışmanın literatüre çarpıcı katkılarından biri teknolojik inovasyon yeteneğinin alt boyutlarından ürün inovasyonu ile ilgilidir. Sanayi sektöründe ürün inovasyonunda meydana gelen artışların firma performansı üzerindeki etkilerinin hizmet sektörüne oranla çok daha fazla olduğu ortaya konulmuştur. Özellikle rekabet avantajına sahip olunmadığı durumlarda bu etki daha da büyümektedir. Bu çarpıcı bulgu, firma performansını artırmak isteyen sanayi işletmelerinin ürün inovasyonunu verdikleri önemi ne denli artırmaları gerektiğini göstermektedir. Diğer taraftan, hizmet sektöründe ise bu etkilerin nispeten daha düşük olduğu görülmüştür. Hizmet sektörünün teknolojik inovasyon açısından, sanayi sektörüne göre daha gelişmiş bir sektör olduğu göz önünde bulundurulduğunda, hizmet sektöründe aynı etkiyi elde edebilmek için daha büyük çabaların gerekliliği bir kez daha ortaya konulmuştur.

Çalışmanın bir diğer önemli katkısı ise örgütsel çift yönlülük ile ilgilidir. Örgütsel çift yönlülüğün alt boyutlarından biri olan yararlanıcı yetenekler alt boyutunun araştırma modelindeki tüm değişkenlerin varlığında ve tüm sektörler için toplu olarak incelendiğinde istatistiksel olarak anlamsız olduğunu görülmektedir. Araştırma modeli sektörler bazında incelendiğinde ise yararlanıcı yetenekler sanayi sektöründe anlamlıyken, hizmet sektöründeki anlamsızdır. Keşfedici yetenekler alt

boyutu ise her durumda ve tüm sektörler için anlamlı etkiler ortaya koymaktadır. Yararlanıcı yetenekler özelinde ortaya konulan sektörler arası bu farklılık oldukça önem arz etmektedir. Sanayi sektöründe yararlanıcı yetenekler boyutunda yapılan değişimler firma performansı üzerinde rekabet avantajının yokluğunda, rekabet avantajının varlığına göre daha da etkindir. Örgütsel çift yönlülüğün işletmelerin kendi bildikleri işe odaklanmalarını destekleyen bu alt boyutu özelinde ortaya çıkan bu sonuç rekabet avantajına sahip olsalar dahi, sanayi işletmelerinin ellerindeki mevcut kaynak ve bilgilerle üretim, iyileştirme, verimlilik ve uygulama gibi etkinlik ve yürütme tabanlı konularda gelişmeye açık alanlarının olduğunu göstermektedir. Keşfedici yetenekler ile ilgili geliştirme alanlarının varlığı ise her iki sektör için de literatürle uyumlu olacak şekilde ortaya konulmuştur.

Sektörler arası bu farklılıklar, bu çalışmada hizmet sektörünü temsil etmesi için seçilen bilişim sektöründe mevcut teknolojik inovasyon düzeyinin ve kurumsallaşmanın yüksek düzeyde olması ile açıklanabilir. Literatür çalışmalarından da bilindiği üzere tekstil sektörü düşük teknoloji yoğunluğuna sahip bir sektördür ve benzer şekilde kurumsallaşma düzeyi de düşüktür. Sanayi sektöründeki tekstil/konfeksiyon/deri işletmelerinin, örgütsel çift yönlülüğe olan gereksinimlerinin hizmet sektöründeki bilişim işletmelerinden daha çok olması, bu sektörlerdeki işin doğası ile açıklanabilir. Daha düşük teknoloji yoğunluğuna sahip olan sanayi sektöründe yeteneklerdeki her birim başına küçük değişikliklerin bile firma performansı üzerinde yüksek derecede etkili olduğu bulunmuştur. Hizmet sektöründe bu etkinin daha düşük olması hem mevcut teknolojik inovasyon yetenekleri düzeyinin yüksek olması hem de kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile açıklanabilir. Hizmet sektöründe firma performansı üzerinde aynı etkileri elde edebilmek için daha çok çabanın gerekliliği sektörün gelişmişlik düzeyinin yüksekliği ile ilişkilendirilmiştir.

Çalışmamızın bulguları, gelişmekte olan ülkelerdeki tüm işletme yöneticilerine, politika yapıcılara ve araştırmacılara katkılar sunmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajının olumlu aracılık etkisi, işletme performansına sağladığı katkı nedeniyle bulunduğu ülkenin kalkınmasına da dolaylı olarak olumlu katkılar sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde politika yapıcılar işletmelerin firma performanslarını artırmalarına zemin oluşturmak için, örgütsel çift yönlülüğün ve

teknolojik inovasyon yeteneğinin elde edilmesini kolaylaştıracak temel politika önerileri tasarlanmalıdır.

İşletmelere kendi yetenekleri arasında denge kurma ve geçiş yapma imkanı sunan örgütsel çift yönlülük yeteneği hem rekabet avantajının elde edilmesinde hem de sürdürülebilirliğinde etkilidir. Bu yolla olumlu artış gösteren firma performansı hem finansal hem de finansal olmayan açıdan işletmenin güçlenmesini sağlayacak ve işletmelerin hayatta kalma süresini uzatacaktır. Bunun yanı sıra, değişimin oldukça hızlandığı günümüz dünyasında örgütsel çift yönlülük yeteneği işletmelere karşılaştıkları durumlara hızlı yanıt verme yeteneği kazandırarak dış çevreye uyumun sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Diğer taraftan, teknolojik inovasyon yeteneği, günümüzde sadece özel işletmelerin değil, hükümetlerin, devletlerin ve bunlara bağlı birliklerin ve sivil toplum kuruluşlarının da üzerinde çalıştığı ekonomik kalkınmanın temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Başarılı olmak isteyen işletme yöneticileri, rekabette etkin ve aktif oyuncular olarak her zaman yüksek performans sergilemek zorundadırlar. Yönetimsel açıdan bakıldığında, doğal olarak rekabet avantajına sahip olma gerekliliği içinde olan bu işletmelerin yöneticilerinin teknolojik inovasyonu mümkün kılan örgütsel gerekliliklerin farkına varmaları oldukça önemlidir. Gelecek yarışında teknolojik inovasyonun önünü açacak örgütsel yapıların oluşturulması gerek şarttır.

İş dünyasının amansız rekabet koşullarıyla karşı karşıya olan yöneticilerine gelecekte ayakta kalacak ve hatta geleceğin kazananı olacak işletmeleri yaratmak için; güncel çalışmanın bağımsız değişkenleri olan bu iki önemli yetenek setini, örgütsel çift yönlülük ve teknolojik inovasyon yeteneklerini kendi işletmelerinin temel yetenekleri haline getirmeye yönelik çabalar içerisinde olmaları ve bu noktaları stratejik planlarına dahil etmeleri önerilmektedir. Günümüz tüketicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik değer önerilerinin ürünler/hizmetler ve süreçler aracılığıyla piyasaya arzını mümkün kılan bu yetenekler seti ile gösterilen inovatif çabalar; rekabet avantajının oluşturulmasında ve sürdürülmesinde etkin rol oynayacak ve böylece her zaman yüksek kâr elde ederek firma performansını üstün kılacak ve işletmelerin hayatta kalma sürelerini uzatacaktır.

Bu çalışmanın önemli katkılarını yanı sıra, dikkate değer bazı kısıt ve sınırlamaları da vardır. Bu kısıt ve sınırlamalar gelecekte bu konu üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılara bazı yollar sunmaktadır.

Öncelikle güncel çalışmanın bulguları, tek bir araştırmanın sonuçlarına dayanmaktadır ve bu nedenle, değişik teknoloji yoğunluğuna sahip işletmeler üzerinde daha ayrıntılı olarak analizler gerçekleştirmek için tekrarlama çalışmaları yapılabilir. Ampirik bir bakış açısıyla yaklaşımımız, sınırlı büyüklükte bir örneklem kullanmıştır. Araştırma sanayi sektörünü temsilen tekstil/hazırgiyim/deri ve hizmet sektörünü temsilen bilişim olmak üzere, iki sektör özelinde yapıldığı için, araştırma bulguları bu iki sektör ile sınırlıdır. Şu ana kadar elde edilen sonuçları genelleştirmek için çalışmanın farklı araştırma evrenlerindeki farklı örneklemelerden alınan veri setleri ile tekrarlanması önerilmektedir. Mevcut çalışma, gelişmekte olan bir ülke olarak kabul edilen Türkiye’de yapılmıştır. Sonuçların genellenebilirliğini artırmak için çalışmanın aynı gelişmişlik düzeyindeki diğer ülkelerde tekrarlanması önerilmektedir. Ayrıca farklı gelişmişlik düzeyine sahip ülkelerde de çalışarak farklılıklar ortaya konulabilir.

Bunun yanı sıra, üzerinde çalışılan sanayi ve hizmet sektörleri kendi içlerinde de farklılık gösteriyor mu karşılaştırılması yapılabilir. Sektör sayısı artırılarak, farklı örneklem içinde işletme davranışları incelenmesi de bu konu hakkında çalışmak isteyen araştırmacılara önerilmektedir. Bununla birlikte, gelecekteki araştırmalarla ilgili olarak, bulgularımız, aynı sonuca yol açan nedensel ilişki zincirlerinin karmaşıklığını ve heterojenliğini göstermek için daha fazla endüstri temelli çalışmanın yapılması gerektiğini göstermektedir. Bu özellikle performans çalışmaları için geçerlidir. Ayrıca aracı değişken olarak kavramsal çerçevenin sadece rekabet avantajı ile modellenmiş olması da araştırmacılar için önemli bir fırsat sağlayan bir diğer sınırlılıktır. Gelecekteki araştırmacılar aynı modeli farklı aracı değişkenlerle test edebilirler.

Diğer bir ana araştırma perspektifi; bu çalışmayı özellikle teknolojik inovasyon çalışmalarıyla bağdaştırılan örgütsel çevikliğe sahip işletmeler üzerinde tekrarlamaktır. Bir diğer ana araştırma perspektifi teknolojik inovasyon yeteneği ile ilgili olarak; ulusal teşvik sistemi tasarımı, standartların rolü ve genel performansın bu tür konfigürasyonlarının neden meydana gelebileceğini anlamak için daha derine

inmek olacaktır. Bunu yapmak için hem ampirik tekrarlamalar hem de nitel çalışmalar (örn. vaka çalışmaları) yapılması önerilmektedir. Bu neden-sonuç ilişkilerinin doğasına ilişkin bir araştırma için uygun olabilir ve bu öncül koşullar ile performans sonuçları arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

Bunların yanı sıra, araştırmamız veri toplama araçları ile de sınırlı olduğundan bu konu ile ilgili nicel ve nitel araştırmayı birleştiren karma araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Ayrıca bu araştırmanın ampirik kısmındaki bulguların ortaya konulmasında kullanılan veri setinin elde edildiği anket çalışması zamansal olarak bir kriz dönemi sayılan Covid 19 pandemisinin hemen sonrasında yapılmıştır. Her ne kadar araştırmamız ortak yöntem yanlılığı testinde iyi sonuçlar elde etmiş olsa da, anketi yanıtlayan katılımcıların içinde bulundukları psikolojik ortamın, verdikleri yanıtlarda rol sahibi olabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple, gelecek çalışmalar için bu araştırmanın kriz dönemleri haricinde de yapılması araştırmacılara önerilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z., ve Zehir, C., (2010), “The Harmonized Effects of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance”, *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 689-711.
- Acaray, A. (2018). Güçlendirme İklimi, Örgütsel Çift Yönlülük ve Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma. *Journal of Management and Economics Research*, 16(4), 216-236.
- Adam Jr, E. E. (1994). Alternative quality improvement practices and organization performance. *Journal of Operations management*, 12(1), 27-44.
- Adıgüzel, Z. (2016). Rekabet Avantajı Açısından: Paydaşlarla İlişki Yönetiminin, Paydaş Davranışlarıyla Firma Performansına Etkisinin Araştırılması, Gebze Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Adler, P. S., & Shenhar, A. (1990). Adapting your technological base: The organizational challenge. *MIT Sloan Management Review*, 32(1), 25.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Ağca, V. (2009). Türk imalat işletmelerinde çok boyutlu performans değerlendirme (pd) modellerine dayalı performans göstergelerinin kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 51-66.
- Akal, Z. (1992). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*:473, Ankara.
- Akbulut, G. (2017). Teknolojik İnovasyonun Ekonomik Büyüme ve İhracat Üzerindeki Etkisi: Türkiye-AB (15) Ülkeleri Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akçomak, İ. S., Erdil, E., Pamukcu, M. T., & Tiryakioğlu, M.(Eds) (2016). *Bilim Teknoloji ve Yenilik Kavramlar Kuramlar ve Politika*(1), Akçomak, İ. S., Erdil, E., Pamukcu, M. T., & Tiryakioğlu, M “Bilgi, bilim, teknoloji ve

yenilik: Kavramsal tartışma'', Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2016, 19-46.

Akçomak, İ. S., Erdil, E., Pamukcu, M. T., & Tiryakioğlu, M.(Eds) (2016). Bilim Teknoloji ve Yenilik Kavramlar Kuramlar ve Politika(1), Özman, M. "Yenilik Sürecini Bir Ağ Olarak Görmek'', Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2016, 317- 339.

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.

Akman, G., Özkan, C., & Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* 13(1), 93-115.

Akova, B, Ulusoy, G., Payzin, E., & A. R. Kaylan, (2001). An Integrated New Product Development Model for The Turkish Electronics Industry. Working Paper / Technical Report, Sabanci University

Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.

Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59-81.

Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde enküçük kareler tekniğinin alternatifli yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 105-126.

Altındağ, E. (2011). Aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve firma performansı üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Altındağ, E., & Bilaloğlu Aktürk, H. (2020). The impact of new generation management approaches on the firm performance: The Moderating Role of

Strategic Human Resource Management Applications. SAGE Open, 10(3), 2158244020948845.

Alexander, J. (2018). Financial planning & analysis and performance management. John Wiley & Sons, New Jersey.

Alpkan, L., & Aren, S. (2009). Ambidexterity: The combination of seemingly conflicting priorities. In 5th International Strategic Management Conference, July, 02(04).

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., & YILMAZ, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 175-189.

Alpkan, L., & Gemici, E. (2016). Disruption and Ambidexterity: How innovation strategies evolve?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 782-787.

Ankli, R. E. (1992). Michael Porter's competitive advantage and business history. *Business and economic history*, 2(21), 228-236.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.

Armstrong, M. (2017). Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı. Çeviri: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici. Nobel Kitabevi. İstanbul.

Asamoah, E. O., & Arkoh, P. N. (2021). Chapter-1 Core Competency and Competitive Advantage and Practice of, 25, 1.

Attar, M. (2014). Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Ustalık Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Aybas, M., & Tokucu, F. (2020). Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 1107-1136.

Azubuike, V. M. (2013). Technological innovation capability and firm's performance in new product development. *Communications of the IIMA*, 13(1), 4.

- Bakan, İ., & Sezer, B. (2016). Örgütsel Ustalığın Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(2), 177-203.
- Bakan, İ., & Sezer, B. (2017). Örgütsel Ustalığın Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Bir. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 323-346.
- Baker, William E. and Sinkula, James M. (1999) The synergistic effects of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.27 (4), 411-427
- Barca, M., & Esen, S.(2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *Social Sciences*, 7(2), 89-107.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 203-227.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2005). The resource- based view: origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 123-182.
- Barney, J. B. ve Arıkan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison (Der.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management: İçinde 124-188*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bartlett, Marilyn S. (1950). Tests of significance in factor analysis, *British Journal of Psychology, Statistical Section*, 3.
- Barutçugil, İ. (2020)., *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık(1), İstanbul.
- Baykal, E., Zehir, C., & Mahmut, K. Ö. L. E. (2018). Hizmetkar Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.

- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler [Importance of performance evaluation in businesses and relations between performance indicators]. In *Journal of Social Policy Conferences*, 53(0), 577-592.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative science quarterly*, 47(4), 676-707.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Betz, F. (2003). *Managing technological innovation: competitive advantage from change*. John Wiley & Sons.
- Blarr, W. Henning (2012). *Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy-Performance Linkage*, Springer Gabler: Leipzig, Germany.
- Bıçkes, D.M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma ,(Doktora Tezi)*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (003).
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organization. *MIT Sloan management review*, 45(4), 47-55.
- Bititci, U. S. (2015). *Managing business performance: The science and the art*. John Wiley & Sons.
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management, *Measuring business excellence*, 7(3), 15-21.
- Bulut Ç., Alpkan, L., & Yılmaz, C.(2009). Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı ilişkisi: Literatür gelişimi üzerine kavramsal bir çalışma [Strategic orientations and firm performance relationship: Literature review

- and synthesis]. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-34.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Pegem Akademi, Ankara.
- Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Wheelwright, S. C. (1996). *Strategic management of technology and innovation* (Vol. 2, p. 37). Chicago: Irwin.
- Carroll, T. (2012). Designing organizations for exploration and exploitation. *Journal of Organization Design*, 1(2), 64-68.
- Camison, C., & Villar-Lopez, A. (2014). Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394.
- Chen, Q., Wang, C. H., & Huang, S. Z. (2020). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta. *Asia Pacific Business Review*, 26(1), 72-96.
- Cheng, Y. T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: order out of chaos?. *Organization science*, 7(6), 593-614.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2015). Örgütsel Uсталık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Uсталık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin

Etkileşimsel Rolü. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(2), 59-68.

- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2020). Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: The Role of Strategic Agility in the Exploration-Exploitation Paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1-11.
- Coşkun, A. (2006). Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi, Literatür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Çakır, F. S. (2020). Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) (1) , Gazi Kitapevi, Ankara.
- Çizel, B., Selçuk, O., & Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18.
- Çömez, P., Erdil, O., Alpkın, L. ve Kitapçı, H. (2011) “The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on Innovative Firm Performance: The Mediating Effect of Transformational Leadership”, *Journal of Global Strategic Management*, 10: 76-89.
- Daft, R.L., (2015). Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak (10 Basımdan Çeviri). Çev. Ed. Ömür N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 10, 65-75.
- Demirci , M. K., Gümüştekin Eren, G., Ergun Özler , N. D., Giderler Atalay, C. (Ed.), (2013). 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (1. Baskı). Özyılmaz, A., & Eser, S. “Ortak metod varyansı nedir. Nasıl kontrol edilebilir”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, 500-508.

- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dilek, S., Keskingöz, H., & Güney, O. (2020). Türkiye'de rekabet gücü ve rekabet avantajı konularındaki lisansüstü tezlerinin bibliyometrik profili (2000-2018) [Bibliometric profile of graduate thesis on competitive advantage and competitiveness in Turkey (2000-2018)]. *Econder International Academic Journal*, 4(1), 6-25.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Diaconu, M. (2011). Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy. *Theoretical & Applied Economics*, 18(10), 127-144.
- Donnellan, J., & Rutledge, W. L. (2019). A case for resource- based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728-737.
- Döner A.S., Akyüz, A.(Ed.), (2016). Bilgi Çağında İnovasyon (1), Tüzünkan , D., "Turizm Sektöründe İnovasyon ve Güncel Uygulamalar" Derin Yayınları, İstanbul, 2016, 111-131.
- Drucker, P.F.(1990). The Emerging Theory of Manufacturing, *Harvard Business Review*, May-June 1990, 94-102.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Emiroğlu, A. (2018). İnovasyon ve teknoloji yönetimi. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Eren, E., Alpkan, L., & Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(7), 201-224.

- Eren, S. S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri. *Journal of Yaşar University*, 29(8), 4872–4895.
- Eren, E. & Özdemirci, A. (2018). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, O., & Yalçın, A. (2013). Rekabet ve Mekânsal Kuramlara İlişkin Genel Bir Değerlendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(6), 95-114.
- Eygü, H. (2018). Trafik Kazalarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi, *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(66), 838-851.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation, *Technovation*, 92, 102061(92-93), 1-18.
- Fernandes, C. I., Veiga, P. M., Ferreira, J. J., Teixeira, S. J., & Rammal, H. G. (2021). The Impact of Innovation and Entrepreneurship on Competitiveness. In *Technological Innovation and International Competitiveness for Business Growth* (pp. 97-117). Palgrave Macmillan, Cham.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management decision*, 32(2), 49-58.
- Figuerola, E., & Conceicao, P. (2000). Rethinking the innovation process in large organizations: a case study of 3M. *Journal of Engineering and technology Management*, 17(1), 93-109.
- Flint, G. D. (2000). What is the meaning of competitive advantage?. *Journal of Competitiveness Studies*, 8(1), 121.
- Fındıklı, M. A., & Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 155-171.

- Fidanboy, C. Ö., & Sargut, A. S. (2021). Ar-Ge Yönetimi Üzerine Stratejik Düşünceler: Temel Yetenek Tabanlı Bir Yönetişim Modeli Önerisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (46), 89-107.
- Freeman, C. (1994). The Economics of Technical Change. Cambridge Journal of Economics, 18(5), 463-514.
- Gastaldi, L., Lessanibahri, S., Tedaldi, G., & Miragliotta, G. (2022). Companies' adoption of Smart Technologies to achieve structural ambidexterity: An analysis with SEM. Technological Forecasting and Social Change, 174, 121187.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. American sociological review, 22(5), 534-540.
- Gemici, E. Ç. (2019). Çevresel çalkantı ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Örgütsel öğrenme ve yüksek performanslı iş uygulamalarının etkileri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Godin, B. (2015). Innovation: a conceptual history of an anonymous concept. Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper(21),1-36.
- Golden, B. R. (1992). SBU strategy and performance: the moderating effects of the corporate- SBU relationship. *Strategic Management Journal*, 13(2), 145-158.
- Gomez, J., Pérez-Aradros, B., & Salazar, I. (2021). Does order of entry shape competitive strategies? An analysis of European mobile operators. *Long Range Planning*, 54(2), 101874.
- Gözen, A. (2018). Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. İstanbul: Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık San. Paz. Ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

- Grant, R. M., & Jordan, J. (2014). Stratejinin Temelleri. Çeviren: Gamze Sart), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Guan, J. C., Yam, R. C., Mok, C. K., & Ma, N. (2006). A Study of The Relationship Between Competitiveness and Technological Innovation Capability Based on DEA Models. *European Journal of Operational Research*, 170(3), 971-986.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of business research*, 69(12), 5671-5681.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Güler, E. Ö., & Kanber, S. (2011). İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1), 61-76.
- Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: The moderating role of networking. *Kybernetes*. 47(1), 186-207.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 150-172.
- Hamdani, E. Y., & Wicaksono, A. Renewable Energy Transition Strategy for PT. CI to Reduce 50% Emission by 2030, *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(1), 66-72.
- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures. *Canadian Journal of Administrative*

- Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
- Hair, J. F., Black William, C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.(2014). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson.
- Harman, H. H. (1960). Modern factor analysis. Chicago: Univer. Chicago Press, 3, 65-66.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heaton, S. & Andrews, K. (2015). Palgrave Encyclopedia of Strategic Management, D. Teece and M. Augier, eds., London, UK: Palgrave Macmillan, 2015, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2672707>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource- based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Heij, C. V., Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A., & Hollen, R. M. (2020). How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R&D Management*, 50(2), 277-294.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). Strategic management: Theory & cases: An integrated approach(13. Baskı) Cengage Learning.
- Hotz, Florian. (2010). Organizational Ambidexterity: A Multi-Level Perspective on Organizational Alignment, Dissertation of The University of St. Gallen, Zurich, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences.
- Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229.
- Hussey, D. E. (1998). Strategic management: from theory to implementation(4th Edition), Butterworth-Heinemann, Oxford.

- IBM (2004). IBM Business Consulting Services, The Global CEO Study 2004 , URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/0XG3YPWY>, Erişim Tarihi: 14 Eylöl 2021, Saat:19:22
- Ince, H., Imamoglu, S. Z., & Turkcan, H. (2016). The effect of technological innovation capabilities and absorptive capacity on firm innovativeness: a conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 764-770.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *Harvard Business Review*. Jan/Feb92, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. (2009). *Performansı Ölçmek(1)*, Optimist Yayınları, İstanbul. (Çev: Melis İnan)
- Karakaş, A., Saban, M. ve Aslan, A. (2017b). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Mesleki Bağlılıklarına Etkisi. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, (144), 41-62.
- Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. *SAGE Open*, 12(1).
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management journal*, 45(6), 1183-1194.
- Keçeli Kılıç, S. (2015). Dinamik bir yetenek olarak stratejik çift yönlölük ve firma performansı: Örgüt bağlamındaki davranışsal öncülleri ve şebekeleşmenin

- moderatör etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Keser E.(Ed.), (2020). İnovasyon üzerine araştırmalar (1) Keser, E. ve Çelik, R. Türkiye’ de inovasyon konusunda gerçekleştirilen doktora tezlerinin içerik analizi, Ekin Yayınları, Ankara, 2020, 83-106.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach’ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Kitapçı, H. ve Çelik, V. (2013) “Ambidexterity and Firm Productivity Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning Capacity”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1105-1113.
- Kocaman, N. G. (2017). Performans ölçümüne geleneksel olmayan bir yaklaşım: Kurumsal karne yöntemi. *Siyasal Kitabevi*(1), Ankara.
- Koçel, T. (2020). İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar. 18. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 475-490.
- Kraner, J. (2018). Innovation in high reliability ambidextrous organizations: Analytical solutions toward increasing innovative activity. Springer.
- Kumkale, İ. (2022). Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility. Springer Nature.
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360-369.
- Küsbeci, P. (2020). Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Öğrenmenin Kurum Kültürü Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World development*, 20(2), 165-186.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management annals*, 4(1), 109-155.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews, and W. D. Guth. (1969). *Business Policy: Text and Cases*(Revised Edition). Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Liu, L., & Jiang, Z. (2016). Influence of technological innovation capabilities on product competitiveness. *Industrial Management & Data Systems*.
- Longman Dictionary of Contemporary English by Network, Longman Corpus; British National Corpus, [1995, 3rd Edition.] Paperback ,Longman Group Limited, Suffolk, 1995.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Ma, H. (2000). Competitive Advantage and Firm Performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10 (2),15 – 32
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&d Management*, 41(3), 240-258.
- McGill, M. E., Slocum Jr, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational dynamics*, 21(1), 5-17.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic management journal*, 16(4), 251-275.

- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-470.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top- down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.
- Mortazavi Ravari, S. S., Mehrabanfar, E., Banaitis, A., & Banaitienė, N. (2016). Framework for assessing technological innovation capability in research and technology organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 825-847.
- Mukaka, M. M. (2012). A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi medical journal*, 24(3), 69-71.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*.
- Nguyen, T. (2015). Differential absorptive capacities, ambidexterity & new product creativity: a longitudinal investigation of US high technology SMEs from the attention-based perspective, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Cardiff Üniversitesi, Galler.
- Nielsen, J. F. (2002). Internet technology and customer linking in Nordic banking. *International Journal of Service Industry Management*.
- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450-465.
- Nothnagel, K. (2008). Empirical research within resource-based theory: A meta-analysis of the central propositions. *Springer Science & Business Media*.
- O'Donnell, F. J., & Duffy, A. H. B. (2002). Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (11), 1198 – 1221.

- OECD, Oslo Manual 3, (2005). Guidelines for collecting and interpreting Innovation Data, 3rd Edition. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>, Erişim Tarihi: 20.06.2021
- OECD, Oslo Manual 4, (2018). Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th Edition. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> Erişim Tarihi: 20.06.2021
- O' Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. Harvard business review, 82(4), 74-83.
- O' Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in organizational behavior, 28, 185-206.
- O' Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of management Perspectives, 27(4), 324-338.
- Orhan, A. T. (2021). Örgüt İkliminin Çalışan Performansına Etkisinde İş Yeri Yalnızlığı ve İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Oxford UK Dictionary(2022)., <https://www.lexico.com/definition/capability>, Erişim tarihi: 10 Temmuz 2022
- Özmutlu, S. Y., (2020). Çevre Koşullarında Stratejik Duruş, Firma Yetenekleri ve Firma Performansı İlişkisi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma , Yıldız Teknik Üniversitesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Pallant, J. (2020). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS. McGraw-hill education (UK).
- Panda, H., & Ramanathan, K. (1996). Technological capability assessment of a firm in the electricity sector. Technovation, 16(10), 561-588.
- Papatya, N. (2007). Kaynak Tabanlı Görüş: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım. Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 1.

- Patnaik, S., Munjal, S., Varma, A., & Sinha, S. (2022). Extending the resource-based view through the lens of the institution-based view: A longitudinal case study of an Indian higher educational institution. *Journal of Business Research*, 147, 124-141.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G., & Talip, A. R. S. U. (2016). Porter' ın jenerik rekabet stratejileri ve performans ilişkisi; Aksaray ili organize sanayi bölgesi örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11-22.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource- based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Peterson, W., Gijbbers, G., & Wilks, M. (2003). An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures (No. 2126-2021-1308).
- Petro, Y. (2017). "Ambidexterity Through Project Portfolio Management Resolving Paradoxes in Organizations", Faculty of Engineering in fulfilment of the requirements for the degree of PhD in Project Management at The British University in Dubai, 12(1), 137-156.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Polat, S.(Ed.), (2020). Kuramsal Temelleriyle Örgütsel Davranış Ölçekleri Rehberi(1)., Eryılmaz, İ., İş Performansı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2020, 195-204.

- Porter, M. E. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy, FreePress, New York.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, FreePress, New York.
- Porter, Michael (1990); The Competitive Advantage of Nations, London: MacMillan.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. Strategic management journal, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E.(1998). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors(2). The Free Press, NewYork
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. Understanding business processes, 2, 50-66.
- Porter, M. E. (2015). Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analizi Teknikleri(3. Baskı) G. Ulubilgen.(Çev.) Aura Yayıncılık, İstanbul:
- Porter, M. E., Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2011). HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter). *Harvard Business Press*, Boston, Massachusetts.
- Porter, M. E. (2016). Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti, Strateji Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri(1) içinde., Optimist Yayınları, İstanbul, (Çev: Melis İnan), Sayfa:64.
- Poth, S. (2014). Competitive Advantage in the Service Industry. The Importance of Strategic Congruence, Integrated Control and Coherent Organisational Structure – A Longitudinal Case Study of an Insurance Company, Doctoral thesis / Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, Uppsala 166. 350 pp.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1997). The core competence of the corporation. In Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung (pp. 969-987). Physica, Heidelberg.
- Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. Journal of Marketing Management, 36(9-10), 763-793.

- Rahim, F. B. T., & Zainuddin, Y. B. (2019). The impact of technological innovation capabilities on competitive advantage and firm performance in the automotive industry in Malaysia, In AIP Conference Proceedings (Vol. 2059, No. 1, p. 020030). AIP Publishing LLC.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Ratner, B. (2009). The correlation coefficient: Its values range between+ 1/- 1, or do they?. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 17(2), 139-142.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of quality management*, 5(1), 5-26.
- Reguera-Alvarado, N., & Bravo, F. (2018). The impact of directors' high-tech experience on innovation in low-tech firms. *Innovation*, 20(3), 223-239.
- Rice, J. F. (2022). Adaptation of Porter's Five Forces Model to Risk Management. *Defense AR Journal*, 29(2), 126-139.
- Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage. Policy working paper, 105(2003), 1-5.
- Ruttan, V. W. (1959). Usher and Schumpeter on invention, innovation, and technological change. *The quarterly journal of economics*, 73(4), 596-606.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature, *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- Schendel, D. (1994). Introduction to 'Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage'. *Strategic Management Journal*, 1-4.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (Eds.). (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown.
- Seviçin, A. (2009). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü" Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 171-185.

- Siallagan, S., Silaban, R., & Ali, A. Y. (2019, May). Academic review on literatures pertaining to the definitions of technological innovation capabilities in the new millennium. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering,[Conference Paper] (Vol. 505, No. 1, p. 012132). IOP Publishing.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.
- Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
- Shan, J., & Jolly, D. R. (2013). Technological innovation capabilities, product strategy, and firm performance: The electronics industry in China. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(3), 159-172.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of marketing*, 58(1), 46-55.
- Soosay, C., & Hyland, P. (2008). Exploration and exploitation: the interplay between knowledge and continuous innovation. *International Journal of Technology Management*, 42(1-2), 20-35.
- Sönmez, R., & Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25), 63-90.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273.
- Strand, Ø., Wiig, M., Torheim, T., Solli-Sæther, H., & Nettet, E. (2017). Technological innovation capability and interaction effect in a Scandinavian industry cluster. *International Journal of Innovation Management*, 21(05), 1740007.

- Struckell, Beth M. (2018). Peeling Back the Layers of Organizational Ambidexterity in Multi-Business Firms, Dissertation of The University of North Texas, Business.
- Şağbanşua, L., & Bişkek, K. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 9, 1-14.
- Şenol, Z.(2019). Firma Performansı, Nobel Yayınevi, 287-306,
- Şeref, A. (2015). Kaynak Temelli Bakış Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İşletme Kaynakları ve Yetenekleri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şimsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. Journal of management studies, 46(4), 597-624.
- Şimsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. Journal of management studies, 46(5), 864-894.
- Şimsek, M., & Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6. Ed). Pearson, New Jersey.
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. Journal of management sciences, 4(2), 142-168.
- Tang, T. Y., Zhang, S. K., & Peng, J. (2021). The value of marketing innovation: Market-driven versus market-driving. Journal of Business Research, 126, 88-98.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. International journal of productivity and performance management, 53(8), 726 – 737.

- Tanyeri, İ. (2000). Adam Smith'in Rekabet Analizi Üzerine. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1), 307-320.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. European Scientific Journal, 15(1), 93-106.
- Trott, P. (2008). Innovation Management and New Product Development(3). Pearson Education, England.
- Tseng, M.L., Lin, S. H., & Vy, T. N. T. (2012). Mediate effect of technology innovation capabilities investment capability and firm performance in Vietnam. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 40, 817-829.
- Tunç, A. Özbebek, (2017). Örgütsel Çift yönlülük İşletmelerin Denge Arayışında Üst Yönetimin Rolü(1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(3), 317-332.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29
- Tübitak (2006). "TÜBİTAK, OECD ve Eurostat: Oslo Kılavuzu", , https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf ;Erişim Tarihi: 22.03.2022.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2022). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>; Erişim tarihi: 23 Nisan 2022
- Tüzünkan, D., (2016). Turizm sektöründe inovasyon ve güncel uygulamalar [Innovation and current practices in the tourism sector] In Döner A.S., Akyüz, A.(Ed.), Bilgi çağında inovasyon [Innovation in the information age]. (pp. 111-131). Derin Yayınları.
- Tvorik, S. J.,&McGivern, M. H., (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35(6), 417-435.

- Ucar, A. C., Alphan, L., & Elci, M. (2021). The effects of person–organization fit and turnover intention on employees’ creative behavior: The mediating role of psychological ownership. *SAGE Open*, 11(4).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. (Genişletilmiş İkinci Baskı)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (9.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(2), 54-69.
- Vario, A. J. (2017). *Organizational Ambidexterity in Nonprofit Organizations: A Descriptive Case Study to Uncover the Innovative Practices of a New England-Based Nonprofit Organization as Perceived by Key Organizational Decision Makers (Doctoral dissertation, Northeastern University)*.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Vila, N., & Kuster, I. (2007). The importance of innovation in international textile firms, *European journal of marketing*.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about “who we are?”. *Organization Science*, 17(6), 741-755.

- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.
- Wang, C. H., Lu, I. Y., & Chen, C. B. (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, 28(6), 349-363.
- Wenke, K., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2021). Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance. *Journal of Business Research*, 132, 653-665.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, W. H. (2010). Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management: Which Better Predicts Success? (Vol. 89). HHL Leipzig Graduate School of Management.
- Yalçın, A. (Ed.) (2019). *İşletme Araştırmaları II*, 1. Baskı. Dağistan, U. “Stratejik Yönetimde Porter’ın Geliştirdiği Endüstri Temelli Yaklaşım ve Kaynak Temelli Yaklaşımın Değerlendirilmesi”, Akademisyen Kitapevi, Ankara, 2019, 400-413.
- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research policy*, 33(8), 1123-1140.
- Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P., & Lau, A. K. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research policy*, 40(3), 391-402.
- Yang, J. (2012). Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 34-46.

- Yıldız, H., & Karataş, G. (2018). Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Örgütsel Ustalık (Çift Yönlülük): Çatışan Stratejilerin Birleşimi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(4), 99-122.
- Yılmaz, H. (2015). Stratejik inovasyon yönetimi(1), Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Yu, C., Zhang, Z., Lin, C., & Wu, Y. J. (2017). Knowledge creation process and sustainable competitive advantage: The role of technological innovation capabilities. Sustainability, 9(12), 2280.
- YuSheng, K., & Ibrahim, M. (2020). Innovation capabilities, innovation types, and FP: evidence from the banking sector of Ghana. Sage Open, 10(2), 2158244020920892.
- Yüreğir, O. H. & Nakiboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 545-562.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & El-Hagrassey, G. M. (2002). Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. Entrepreneurship Theory and Practice, 27(1), 1-28.
- Zastempowski, M., Glabiszewski, W., Krukowski, K., & Cyfert, S. (2020). Technological innovation capabilities of small and medium-sized enterprises. European Research Studies Journal, Volume 23(3) , 460-474.
- Zsidó, K. E. (2015). Historical overview of the literature on business performance measurement from the beginning to the present. APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 9(1033-2016-84292), 39-46.
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210, 358-367.
- Zehir, S (2016). Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı İlişkisi, Gebze Teknik Üniversitesi, Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı tarafından yürütülmekte olan “**Örgütsel Çift Yönlülük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracı Rolü**” isimli doktora tez çalışmasının saha araştırması kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; veriler elde ederek, bu konuda anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Çalışma yaklaşık 5-10 dakikanızı alacaktır ve sizden ad, e-posta, telefon numarası gibi herhangi bir kişisel bilgi istenmemektedir. Gönderilen cevaplar tamamen ve kesinlikle isimsiz ve gizli tutulacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Elde edilen sonuçlar kurum adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde istatistiki olarak değerlendirilecektir.

Aşağıdaki önerme cümlelerini okuduktan sonra, lütfen kendiniz ve kurumunuz için en yakın hissettiğiniz seçeneği işaretleyiniz. Birbirine benzer gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması gerekli sorulardır. Anket sorularının doğru veya yanlış cevapları yoktur, mevcut durumu ölçmeye yöneliktir. Lütfen cevaplandırılmamış soru bırakmayınız ve her soru için yalnız bir seçeneği işaretleyiniz. Desteğiniz ve araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Derya ÇELİK

Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

Tez Sorumlusu: Derya ÇELİK

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

Demografik Bilgiler	
Yaşınız :	
Cinsiyetiniz :	☐ Kadın ☐ Erkek
Medeni Durum :	☐ Evli ☐ Bekar
Eğitim Durumu :	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Unvanınız :	☐ İşletme Sahibi/Ortağı ☐ Üst Düzey yönetici ☐ Orta Düzey yönetici
Departman :	☐ İnsan Kaynakları ☐ Üretim ☐ Satış/Pazarlama ☐ Satın Alma ☐ Arge/Ürge/Tasarım ☐ Finans/Muhasebe ☐ Bilgi İşlem
Toplam Çalışma Yılıınız:	
Son Kurumdaki Çalışma Yılıınız :	

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
Faaliyet Alanının Sınırları :	☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Bilişim
Kuruluş Yılı :	
Çalışan Sayısı :	

ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK İLE İLGİLİ SORULAR					
Aşağıdaki sorular işletmenizin örgütsel çift yönlülüğü ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
Yararlanıcı Yetenekler					
	1	2	3	4	5
1.Kurumumuz çalışmalarını, kaliteyi yükseltmeye ve maliyeti düşürmeye adanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
2.Kurumumuz ürün ve hizmetlerinin güvenilirliğini sürekli olarak geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
3.Kurumumuz operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.	☐	☐	☐	☐	☐
4.Kurumumuz mevcut müşterilerin memnuniyetini düzenli olarak değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
5.Kurumumuz mevcut müşterilerin memnuniyeti devam ettirmek için mevcut ürün ve hizmetlerinde küçük değişiklikler ya da iyileştirmeler yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
6.Kurumumuz mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
Keşfedici Yetenekler					
	1	2	3	4	5
7.Kurumumuz alışılmışın dışında hareket ederek, yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
8.Kurumumuz başarısını yeni teknolojileri keşfetme yeteneğine dayandırır.	☐	☐	☐	☐	☐
9.Kurumumuz yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
10.Kurumumuz müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar arar.	☐	☐	☐	☐	☐
11.Kurumumuz rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara/pazar bölümlerine girer.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Kurumumuz aktif bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedefler.	☐	☐	☐	☐	☐
TEKNOLOJİK İNOVASYON YETENEĞİ İLE İLGİLİ SORULAR					
Aşağıdaki sorular işletmenizin teknolojik inovasyon yeteneği ile ilgilidir. Çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak, aşağıdaki ifadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok Düşük, (2)Düşük, (3) Ortalama, (4)Yüksek, (5) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.					
Ürün İnovasyonu					
	1	2	3	4	5
13.Ürünlerimizin rakip ürünlere nazaran üstünlüğü	☐	☐	☐	☐	☐
14.Ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
15.Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları faydalar arasındaki tutarlılık düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
16.Ürünlerimizin müşteriler tarafından algılanan teknolojik gelişmişlik düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
17.Ürünlerimizin algılanan özgünlük ve yenilik derecesi	☐	☐	☐	☐	☐

Süreç İnovasyonu					
	1	2	3	4	5
18.Kurumumuzda yeni ürün geliştirmek için resmi prosedürlerin kullanım düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
19.Kurumumuzun üretim öncesi faaliyetleri(fikir geliştirme, Pazar araştırması, finansal analiz vb.) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği	☐	☐	☐	☐	☐
20.Kurumumuzun pazarlama eylemlerini gerçekleştirme ve başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği	☐	☐	☐	☐	☐
21.Kurumumuzun yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yeteneği	☐	☐	☐	☐	☐
22.Kurumumuzun ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği	☐	☐	☐	☐	☐
23.Yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği	☐	☐	☐	☐	☐
24.Kurumumuzun içsel çevreye, rekabetçi çevreye ve pazar çevresine uyum düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
25.Kurumumuzda yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri beklentilerinin dikkate alınma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
26.Kurumumuzda yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılım düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
27.Yeni ürün geliştirme sürecinde departmanlar arası iletişim düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
28.Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐
REKABET AVANTAJI İLE İLGİLİ SORULAR Aşağıdaki sorular işletmenizin rekabet avantajı ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1)Hiç önem verilmemektedir, (2)Önem verilmemektedir, (3) Ne önemli, ne önemsiz, (4) Önem verilmektedir, (5) Çok önem verilmektedir, seçeneğini temsil etmektedir.					
Maliyet Liderliği Stratejisi					
	1	2	3	4	5
29.Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yapmak.	☐	☐	☐	☐	☐
30.Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
31.Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutmak.	☐	☐	☐	☐	☐
32.Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
33.Pazarlama maliyetlerini minimum hale getirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
34.Atıl üretim kapasitesini minimum hale getirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
35.İsraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
36.Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
37.Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girmek.	☐	☐	☐	☐	☐
38.Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmak.	☐	☐	☐	☐	☐
39.Verimlilik üzerinde önemle durmak.	☐	☐	☐	☐	☐
40.Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmek.	☐	☐	☐	☐	☐
41.Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutmak.	☐	☐	☐	☐	☐
42.Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanmak.	☐	☐	☐	☐	☐

Farklılaştırma Stratejisi					
	1	2	3	4	5
43.Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
44.Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak.	☐	☐	☐	☐	☐
45.Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak.	☐	☐	☐	☐	☐
46.Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak.	☐	☐	☐	☐	☐
47.Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişileri işe almak.	☐	☐	☐	☐	☐
48.Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak.	☐	☐	☐	☐	☐
49.Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket olmak.	☐	☐	☐	☐	☐
50.Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunması.	☐	☐	☐	☐	☐
51.Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
52.Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek.	☐	☐	☐	☐	☐
53.Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek.	☐	☐	☐	☐	☐
54.Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade etmek.	☐	☐	☐	☐	☐
55.Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek.	☐	☐	☐	☐	☐
56.Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletmek.	☐	☐	☐	☐	☐
FİRMA PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR					
Aşağıdaki sorular işletmenizin firma performansı ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı işletmenizin son üç yılını düşünerek rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1)Çok Düşük, (2)Düşük, (3)Orta, (4)Yüksek, (5)Çok yüksek, seçeneğini temsil etmektedir.					
Finansal ve Büyüme Performansı					
	1	2	3	4	5
57.Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐
58.Vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐
59.Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	☐	☐	☐	☐	☐
60.Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	☐	☐	☐	☐	☐
61.Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐
62.Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış(Satış büyümesi)	☐	☐	☐	☐	☐
63.Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
64.Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
65.Çalışan sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
66.Yeni müşteri sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
67.Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	☐	☐	☐	☐	☐
68.Genel olarak karlılık düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐

EK 2: Etik Kurul Onayı

ETİK KURUL ONAYI

“Örgütsel Çift Yönlülük ve Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansına Etkisinde Rekabet Avantajının Aracı Rolü” başlıklı doktora tezi için Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler İçin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 20.12.2021 tarih ve 134 sayı ile izin alınmıştır. Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verileri Koruma Kanunu kapsamında gizlenmiştir.



EK 3: Fark Testleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların, her bir ölçekten ve her bir ölçeğin alt boyutlarından aldıkları toplam puanların, demografik değişkenlere göre anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığına ait analizlerin sonuçları sunulmuştur. Analizlerde t testi ve F testi, çoklu karşılaştırmalarda ise homojenlik durumuna göre Bonferroni ya da Tamhane testleri kullanılmıştır.

Cinsiyet, medeni durum ve faaliyet gösterilen sektör, iki kategoriye sahip değişkenler olduğundan, söz konusu farklılığın tespiti için t testi (t istatistiği) kullanılmıştır. Eğitim durumu, unvan, departman ve faaliyet alanının sınırları ikiden fazla kategoriye sahip değişkenler olduğundan, söz konusu farklılığın tespiti için tek yönlü varyans analizi ANOVA (F istatistiği) kullanılmıştır. Ayrıca varsa farklılıkların hangi kategoriden kaynaklandığının analizi için Tukey post hoc testlerinden; homojenlik durumuna göre Benforrini veya Tamhane kullanılmıştır.

Ek.3.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğinin Farklılık Analizi

Bu bölümde katılımcıların, Örgütsel çift yönlülük ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanların, demografik değişkenlere göre anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Tablo Ek 1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırması

Demografik Değişkenler	Alt Kırılımlar	Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği	Yararlanıcı Yetenekler	Keşfedici Yetenekler
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Cinsiyet	Kadın	4,38±0,48	4,32±0,51	4,43±0,65
	Erkek	4,39±0,46	4,35±0,49	4,43±0,65
t test		-0,402	-0,872	0,086
p değeri		0,688	0,383	0,932
Medeni durum	Evli	4,38±0,46	4,36±0,49	4,41±0,65
	Bekar	4,38±0,49	4,3±0,51	4,47±0,65
t test		-0,062	1,544	-1,276
p değeri		0,951	0,123	0,202
Eğitim durumu	Lise ve altı ¹	4,36±0,53	4,46±0,52	4,26±0,63
	Ön lisans ²	4,38±0,51	4,45±0,5	4,32±0,63
	Lisans ³	4,39±0,47	4,31±0,5	4,46±0,64

	Yüksek lisans + ⁴	4,38±0,47	4,32±0,48	4,43±0,67
F test		0,068	2,673	2,317
p değeri		0,977	0,046*	0,074
Bonferroni		-	3<1	-
Unvan	İşletme	4,48±0,36	4,44±0,43	4,52±0,5
	Üst düzey yönetici ²	4,48±0,36	4,38±0,45	4,59±0,53
	Orta düzey	4,28±0,54	4,28±0,54	4,29±0,73
F test		18,133	6,464	19,652
p değeri		0,000*	0,002*	0,000*
Tamhane		3<1,2	3<1,2	3<1,2
Departman	İnsan kaynakları ¹	4,45±0,36	4,33±0,39	4,58±0,58
	Üretim ²	4,27±0,57	4,33±0,56	4,21±0,73
	Satış/pazarlama ³	4,37±0,47	4,34±0,49	4,41±0,65
	Satın alma ⁴	4,49±0,33	4,4±0,43	4,57±0,5
	Arge/ürge/tasarım ⁵	4,35±0,53	4,32±0,54	4,38±0,68
	Finans/muhasebe ⁶	4,47±0,4	4,34±0,46	4,61±0,53
	Bilgi işlem ⁷	4,41±0,42	4,31±0,5	4,51±0,62
F test		2,646	0,296	4,919
p değeri		0,017*	0,938	0,000*
Tamhane		2<4	-	2<1,4,6,7
Faaliyet Alanının	Bölgesel ¹	4,27±0,58	4,28±0,57	4,25±0,76
Sınırları	Ulusal ²	4,35±0,51	4,37±0,5	4,34±0,67
	Uluslararası ³	4,41±0,44	4,34±0,49	4,48±0,62
F test		2,838	0,703	4,961
p değeri		0,062	0,497	0,008*
Tamhane		-	-	3>1
Faaliyet Gösterdiği	Bilişim	4,28±0,54	4,33±0,54	4,23±0,69
Sektör	Giyim/Tekstil/Deri	4,48±0,36	4,34±0,46	4,63±0,54
t test		-6,084	-0,288	-8,850
p değeri		0,000*	0,774	0,000*

*p<0,05

Örgütsel çift yönlülük ölçeği ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde;

Örgütsel çift yönlülük ölçeği, yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler alt boyutlarından alınan puanların bireylerin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05).

Örgütsel çift yönlülük ölçeği, yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler alt boyutlarından alınan puanların bireylerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Örgütsel çift yönlülük ölçeği ve keşfedici yetenekler alt boyutlarından alınan puanların bireylerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ancak yararlanıcı yetenekler alt boyutundan alınan puanların bireylerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre lise ve altı mezun olanların lisans mezunu olanlara göre puanları daha yüksektir.

Örgütsel çift yönlülük ölçeği, yararlanıcı yetenekler ve keşfedici yetenekler alt boyutlarından alınan puanların bireylerin ünvanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre işletme sahibi ortağı olanların ve üst düzey yönetici olanların orta düzey yönetici olanlara göre puanlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel çift yönlülük ölçeği ve keşfedici yetenekler alt boyutlarından alınan puanların bireylerin departmanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre örgütsel çift yönlülük ölçeği için üretim departmanı, satın alma departmanından daha düşük puan almıştır. Keşfedici yetenekler alt boyutlar için üretim departmanının puanlarının insan kaynakları, satın alma, finans, bilgi işlem departmanlarının puanlarından daha düşük olduğu görülmüştür. Ancak yararlanıcı yetenekler alt boyutu için bireylerin departmanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Örgütsel çift yönlülük ölçeği, yararlanıcı yetenekler alt boyutlarından alınan puanların bireylerin faaliyet alanının sınırlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Keşfedici yetenekler alt boyutundan aldığı puanların faaliyet sınırlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine

göre bölgesel olan işletmelerin uluslararası işletmelere göre daha düşük puanları olduğu görülmüştür.

Örgütsel çift yönlülük ölçeği ve keşfedici yetenekler alt boyutlarından alınan puanların bireylerin faaliyet gösterdiği sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Giyim/ deri/ tekstil sektöründe çalışanların bilişim sektöründe çalışanlara göre puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yararlanıcı yetenekler alt boyutu puanlarının bireylerin faaliyet gösterdiği sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir($p>0,05$).

Ek 3.2. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Farklılık Analizi

Bu bölümde katılımcıların, teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanların, demografik değişkenlere göre anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Tablo Ek 2. Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	Alt Kırılımlar	Teknolojik İnovasyon Yeteneği	Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Cinsiyet	Kadın	4,11±0,52	4,41±0,54	3,97±0,61
	Erkek	4,12±0,52	4,38±0,58	4±0,61
t test		-0,199	0,768	-0,565
p değeri		0,842	0,443	0,573
Medeni durum	Evli	4,11±0,54	4,39±0,56	3,99±0,64
	Bekar	4,11±0,49	4,41±0,56	3,97±0,57
t test		0,126	-0,478	0,354
p değeri		0,900	0,633	0,724
Eğitim durumu	Lise ve altı ¹	4,20±0,66	4,26±0,55	4,17±0,75
	Ön lisans ²	4,27±0,49	4,37±0,54	4,23±0,58
	Lisans ³	4,09±0,50	4,40±0,56	3,95±0,60
	Yüksek lisans + ⁴	4,08±0,52	4,43±0,58	3,93±0,59
F test		2,739	1,398	5,880
p değeri		0,046*	0,242	0,000*
Bonferroni/Tamhane		Bonferroni: 4<2	-	Tamhane:
Unvan	İşletme	4,18±0,48	4,43±0,5	4,06±0,63
	Üst düzey yönetici ²	4,2±0,43	4,55±0,46	4,03±0,53

	Orta düzey	4,03±0,57	4,27±0,61	3,93±0,66
F test		9,061	22,425	3,420
p değeri		0,000*	0,000*	0,034*
Tamhane		3<1,2	3<1,2	3<1,2
Departman	İnsan kaynakları ¹	4,27±0,48	4,56±0,49	4,13±0,61
	Üretim ²	4,04±0,62	4,22±0,64	3,96±0,68
	Satış/pazarlama ³	4,08±0,47	4,36±0,54	3,95±0,57
	Satın alma ⁴	4,24±0,41	4,57±0,44	4,09±0,5
	Arge/ürge/tasarım ⁵	4,16±0,54	4,36±0,56	4,06±0,62
	Finans/muhasebe ⁶	4,16±0,51	4,49±0,52	4,01±0,66
	Bilgi işlem ⁷	4,08±0,5	4,47±0,54	3,9±0,61
F test		2,369	4,800	1,561
p değeri		0,031*	0,000*	0,156
Tamhane		2<4	2<1,4,6,7	-
Faaliyet Alanının Sınırları	Bölgesel ¹	4,03±0,69	4,30±0,64	3,91±0,81
	Ulusal ²	4,07±0,54	4,29±0,57	3,96±0,62
	Uluslararası ³	4,13±0,48	4,43±0,54	4±0,57
F test		1,536	4,081	0,620
p değeri		0,218	0,019*	0,539
Tamhane		-	3>2	-
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Bilişim	4,06±0,57	4,22±0,58	3,98±0,64
	Giyim/Tekstil/Deri	4,17±0,46	4,58±0,48	3,98±0,59
t test		-3,022	-9,360	-0,023
p değeri		0,003*	0,000*	0,981

*p<0,05

Teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde:

Teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu alt boyutlarından alınan puanların bireylerin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05).

Teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu alt boyutlarından alınan puanların bireylerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05).

Teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği ve süreç inovasyonu alt boyutlarından alınan puanların bireylerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek

için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre süreç inovasyon alt boyutu için ön lisans olanların lisans ve yüksek lisans mezunu olanlara göre puanları daha yüksektir; lise ve altı mezunu olanların yüksek lisans mezunu olanlara göre puanları yüksek bulunmuştur. Teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği için yüksek lisans mezunu olanların puanları lise ve altı mezun olanlara göre daha düşüktür. Ancak ürün inovasyonu alt boyutundan alınan puanların bireylerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu alt boyutlarından alınan puanların bireylerin ünvanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre işletme sahibi ortağı olanların ve üst düzey yönetici olanların orta düzey yönetici olanlara göre puanlarının daha yüksek olduğu tespit edildi.

Teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği, ürün inovasyonu alt boyutlarından alınan puanların bireylerin departmanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre ölçek için üretim bölümü satın almadan daha düşük puan almıştır. Ürün inovasyonu alt boyutlar için üretim bölümünün puanlarının insan kaynakları, satın alma, finans, bilgi işlem bölümlerinin puanlarının daha düşük puan almıştır. Ancak süreç inovasyonu alt boyutu için bireylerin departmanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği ve süreç inovasyonu alt boyutlarından alınan puanların bireylerin faaliyet alanının sınırlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$). Ürün inovasyonu alt boyutundan aldığı puanların faaliyet sınırlarına göre farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre bölgesel olan firmaların uluslararası olan firmalara göre daha düşük puanları olduğu görüldü.

Teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu alt boyutlarından alınan puanların bireylerin faaliyet gösterdiği sektöre göre

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Giyim/ deri/ tekstil sektöründe çalışanların bilişim sektöründe çalışanlara göre puanlarının daha yüksek olduğu görüldü.

Ek 3. 3. Rekabet Avantajı Ölçeğinin Farklılık Analizi

Bu bölümde katılımcıların, rekabet avantajı ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanların, demografik değişkenlere göre anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Ek Tablo 3. Rekabet Avantajı Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	Alt Kırılımlar	Rekabet Avantajı Ölçeği	Maliyet Liderliği Stratejileri	Farklılaştırma Stratejileri
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Cinsiyet	Kadın	4,12±0,52	3,89±0,77	4,36±0,63
	Erkek	4,2±0,51	4±0,72	4,41±0,6
t test		-2,207	-2,097	-1,142
p değeri		0,028	0,036	0,254
Medeni durum	Evli	4,17±0,52	3,96±0,74	4,38±0,61
	Bekar	4,14±0,5	3,91±0,76	4,38±0,61
t test		0,768	1,011	0,055
p değeri		0,443	0,312	0,956
Eğitim durumu	Lise ve altı ¹	4,23±0,62	4,22±0,61	4,24±0,68
	Ön lisans ²	4,29±0,51	4,18±0,6	4,4±0,56
	Lisans ³	4,14±0,5	3,88±0,77	4,4±0,6
	Yüksek lisans + ⁴	4,14±0,51	3,92±0,74	4,37±0,63
F test		1,651	5,697	1,359
p değeri		0,180	0,001*	0,254
Bonferroni		-	2>3; 1>2,4	-
Unvan	İşletme	4,27±0,48	3,99±0,77	4,55±0,48
	Üst düzey yönetici ²	4,24±0,44	3,96±0,74	4,52±0,48
	Orta düzey	4,07±0,56	3,91±0,75	4,24±0,69
F test		11,327	0,676	22,475
p değeri		0,000*	0,509	0,000*
Bonferroni /Tamhane		Tamhane:	Bonferroni:	Tamhane: 3<1,2
Departman	İnsan kaynakları ¹	4,25±0,45	3,97±0,84	4,53±0,41
	Üretim ²	4,15±0,62	4,12±0,68	4,17±0,73
	Satış/pazarlama ³	4,13±0,49	3,91±0,73	4,34±0,59
	Satın alma ⁴	4,27±0,41	3,99±0,62	4,55±0,48

	Arge/ürge/tasarım ⁵	4,19±0,51	3,98±0,71	4,41±0,57
	Finans/muhasebe ⁶	4,2±0,52	3,9±0,81	4,51±0,57
	Bilgi işlem ⁷	4,12±0,49	3,78±0,82	4,46±0,61
F test		1,407	2,751	4,807
p değeri		0,213	0,012*	0,000*
Bonferroni / Tamhane		-	Bonferroni: 2<7	Tamhane:
Faaliyet Alanının Sınırları	Bölgesel ¹	4,12±0,59	3,97±0,73	4,27±0,72
	Ulusal ²	4,13±0,54	3,96±0,8	4,3±0,63
	Uluslararası ³	4,17±0,49	3,93±0,74	4,42±0,59
F test		0,573	0,195	3,157
p değeri		0,656	0,823	0,045*
Tamhane		-	-	3>1
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Bilişim	4,13±0,55	4,04±0,62	4,21±0,65
	Giyim/Tekstil/Deri	4,20±0,47	3,84±0,84	4,56±0,52
t test		-1,885	3,888	-8,196
p değeri		0,060	0,000*	0,000*

*p<0,05

Rekabet avantajı ölçeği ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde:

Rekabet avantajı ölçeği, maliyet liderliği stratejileri ve farklılaştırma stratejileri alt boyutlarından alınan puanların bireylerin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Rekabet avantajı ölçeği, maliyet liderliği stratejileri ve farklılaştırma stratejileri alt boyutlarından alınan puanların bireylerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Rekabet avantajı ölçeği ve farklılaştırma stratejileri alt boyutlarından alınan puanların bireylerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$). Maliyet liderliği stratejileri alt boyutundan alınan puanların bireylerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre eğitim durumu ön lisans olanların lisans olanlara göre puanları daha yüksek; eğitim durumu lise ve altı olanların lisans ve yüksek lisans olanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Rekabet avantajı ölçeği, maliyet liderliği stratejileri ve farklılaştırma stratejileri alt boyutlarından alınan puanların bireylerin ünvanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre işletme sahibi ortağı olanların ve üst düzey yönetici olanların orta düzey yönetici olanlara göre puanlarının daha yüksek olduğu tespit edildi.

Maliyet liderliği stratejileri ve farklılaştırma stratejileri alt boyutlarından alınan puanların bireylerin departmanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre ölçek için maliyet stratejileri alt boyutu için üretim bölümü bilgi işlemden daha düşük puan almıştır. Farklılaştırma stratejileri için üretim bölümü, insan kaynakları, satın alma, finans, bilgi işlem bölümlerinde çalışanlara göre daha düşük puan almıştır. Rekabet avantajı ölçeği için kişilerin çalıştığı departmana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşıldı.

Rekabet avantajı ölçeği, maliyet liderliği stratejileri alt boyutlarından alınan puanların bireylerin faaliyet alanının sınırlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$). Farklılaştırma stratejileri alt boyutundan aldığı puanların faaliyet sınırlarına göre farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre bölgesel olan firmaların uluslararası olan firmalara göre daha düşük puanları olduğu görüldü.

Rekabet avantajı ölçeğinden alınan puanların bireylerin faaliyet gösterdiği sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$). Maliyet liderliği stratejileri ve farklılaştırma stratejileri alt boyutlarından alınan puanların bireylerin faaliyet gösterdiği sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Maliyet liderliği stratejileri için Giyim/deri/ tekstil sektöründe çalışanların bilişim sektöründe çalışanlara göre puanlarının daha düşük olduğu görüldü. Farklılaştırma stratejileri için giyim/ deri/ tekstil sektöründe çalışanların bilişim sektöründe çalışanlara göre puanlarının daha yüksek olduğu görüldü.

Ek 3.4. Firma Performansı Ölçeğinin Farklılık Analizi

Bu bölümde katılımcıların, firma performansı ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanların, demografik değişkenlere göre anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Ek Tablo 4. Firma Performansı Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	Alt Kırılımlar	Firma Performans Ölçeği	Mali Performans	Büyüme Performansı
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Cinsiyet	Kadın	4,12±0,58	4,31±0,7	3,89±0,59
	Erkek	4,09±0,58	4,26±0,7	3,88±0,61
t test		0,645	0,923	0,081
p değeri		0,519	0,356	0,936
Medeni durum	Evli	4,08±0,59	4,26±0,7	3,87±0,64
	Bekar	4,13±0,55	4,33±0,69	3,9±0,54
t test		-1,167	-1,291	-0,674
p değeri		0,243	0,197	0,500
Eğitim durumu	Lise ve altı ¹	4,24±0,68	4,05±0,63	3,85±0,62
	Ön lisans ²	4,03±0,56	4,07±0,62	3,99±0,61
	Lisans ³	4,15±0,57	4,36±0,69	3,9±0,6
	Yüksek lisans + ⁴	4,05±0,59	4,23±0,73	3,82±0,58
F test		3,250	6,268	1,469
p değeri		0,021*	0,000*	0,214
Bonferroni		2<1	3>2; 1>2,4	-
Unvan	İşletme	3,99±0,57	4,17±0,71	3,78±0,61
	Üst düzey yönetici ²	4,26±0,49	4,48±0,61	3,98±0,52
	Orta düzey	4,02±0,62	4,17±0,72	3,84±0,64
F test		19,021	21,359	7,516
p değeri		0,000*	0,000*	0,001*
Tamhane		2>1,3	2>1,3	2>1,3
Departman	İnsan kaynakları ¹	4,27±0,47	4,51±0,63	3,98±0,48
	Üretim ²	3,96±0,63	4,07±0,69	3,83±0,71
	Satış/pazarlama ³	4,07±0,59	4,24±0,7	3,86±0,61
	Satın alma ⁴	4,24±0,51	4,47±0,61	3,97±0,54
	Arge/ürge/tasarım ⁵	4,11±0,56	4,26±0,67	3,93±0,58
	Finans/muhasebe ⁶	4,22±0,56	4,38±0,72	4,02±0,52
	Bilgi işlem ⁷	4,13±0,56	4,38±0,7	3,82±0,57
F test		3,264	4,509	1,891
p değeri		0,004*	0,000*	0,083

Bonferroni / Tamhane		Tamhane : 2<1,4	Bonferroni	
Faaliyet Alanının Sınırları	Bölgesel ¹	4,0±0,65	4,13±0,74	3,83±0,74
	Ulusal ²	4,0±0,66	4,14±0,79	3,84±0,65
	Uluslararası ³	4,14±0,54	4,34±0,66	3,9±0,57
F test		3,703	5,393	0,803
p değeri		0,027*	0,005*	0,450
Bonferroni / Tamhane		Tamhane :3>1,2	Bonferroni:	-
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Bilişim	3,92±0,58	4,03±0,68	3,79±0,61
	Giyim/Tekstil/Deri	4,28±0,52	4,53±0,61	3,98±0,58
t test		-9,000	-10,705	-4,270
p değeri		0,000*	0,000*	0,000*

*p<0,05

Firma performans ölçeği ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırma testi sonuçları incelendiğinde:

Firma performans ölçeği, mali performans ve büyüme performansı alt boyutlarından alınan puanların bireylerin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05).

Firma performans ölçeği, mali performans ve büyüme performansı alt boyutlarından alınan puanların bireylerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05).

Büyüme performansı alt boyutlarından alınan puanların bireylerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05). Firma performans ölçeği, mali performans alt boyutundan alınan puanların bireylerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre firma performans ölçeği için eğitim durumu ön lisans olanların lise ve altı mezunu olanlara göre puanları daha düşüktür.

Firma performans ölçeği, mali performans ve büyüme performansı alt boyutlarından alınan puanların bireylerin ünvanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre işletme sahibi ortağı olanların ve orta düzey yönetici olanların üst düzey yönetici olanlara göre puanlarının daha düşük olduğu tespit edildi.

Firma performans ölçeği, mali performans ve büyüme performansı alt boyutlarından alınan puanların bireylerin departmanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre için üretim bölümü bilgi işlemden, satın alma ve insan kaynakları daha düşük puan almıştır.

Büyüme performansı alt boyutlarından alınan puanların bireylerin faaliyet alanının sınırlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğı tespit edildi ($p>0,05$). Firma performans ölçeği, mali performans alt boyutundan aldığı puanların faaliyet sınırlarına göre farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre bölgesel ve ulusal olan firmaların uluslararası olan firmalara göre daha düşük puanları olduğu görüldü.

Firma performans ölçeği, mali performans ve büyüme performansı alt boyutundan alınan puanların bireylerin faaliyet gösterdiği sektöre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ($p<0,05$). Giyim/ deri/ tekstil sektöründe çalışanların bilişim sektöründe çalışanlara göre puanlarının daha yüksek olduğu görüldü.