

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK YÖNETİM PARADİGMASI OLARAK
DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİNİN FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜNÜN ARACILIK ROLÜ

Gulbahar SEİTNİYAZOVA

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Nurcan Hakan ÇIRAKLAR

İZMİR-2020

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Stratejik Yönetim Paradigması Olarak Dinamik Yetenekler Teorisinin Firma Performansı Üzerine Etkisi: Rekabet Üstünlüğünün Aracılık Rolü” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

....../....../.....

Gulbahar SEİTNİYAZOVA

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Stratejik Yönetim Paradigması Olarak Dinamik Yetenekler Teorisinin
Firma Performansı Üzerine Etkisi: Rekabet Üstünlüğünün Aracılık Rolü
Gulbahar SEİTNİYAZOVA

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik Programı

Rekabet üstünlüğünün yaratılması ve sürdürülebilir hale getirilmesi stratejik yönetim alanının en önemli konularından biridir. Endüstri temelli yaklaşım dış çevreye odaklanarak endüstri yapısının firma performansını belirlediğini savunmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım ise firmaların değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklarının rekabet üstünlüğünü sağladıklarını savunmaktadır. Ancak yaklaşımların ikisinde zaman içinde oluşan değişimleri göz ardı etmektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımı firmaların hızlı değişen ortamlarda nasıl rekabet üstünlüğü yarattıklarını ve sürdürdüklerini açıklamaktadır.

Bu çalışma, dinamik yeteneklerin firma performansı üzerine etkisinde rekabet üstünlüğünün aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda veriler, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak İzmir’de faaliyet gösteren firmaların 214 beyaz yakalı çalışanından, Kump ve diğerleri (2016) ve Agha ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanarak toplanmış ve SPSS’de HAYES’in PROCESS macro eklentisi yoluyla regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Bulgular dinamik yeteneklerin sezme, yakalama ve yeniden düzenleme boyutlarının firma performansının karlılık ve büyüme boyutları üzerine olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Rekabet üstünlüğünün esneklik ve duyarlılık boyutlarının ise bu ilişkilerde aracılık rolü olduğu görülmüştür. Dinamik

yetenekler sezme boyutunun büyüme üzerine etkisinde esneklik ve duyarlılık boyutları tam aracılık rolüne sahiptir. Sezme boyutunun karlılık üzerine etkisinde esneklik kısmi aracılık, duyarlılık ise tam aracılık rolüne sahiptir. Dinamik yetenekler yakalama boyutunun büyüme ve karlılık boyutları üzerine etkilerinde esneklik kısmi aracılık, duyarlılık ise büyüme üzerine tam aracılık karlılık üzerine kısmi aracılık rolüne sahiptir. Dinamik yeteneklerin yeniden düzenleme boyutunun büyüme üzerine etkisinde esneklik ve duyarlılık ikiside kısmi aracıdır, yeniden düzenleme boyutunun karlılık üzerine etkisinde ise esneklik kısmi aracılık ve duyarlılık boyutu tam aracılık rolünü taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Endüstri Temelli Yaklaşım, Kaynak Temelli Yaklaşım, Dinamik Yetenekler, Rekabet Üstünlüğü, Firma Performansı.

ABSTRACT
Master's Thesis
The Effect of Dynamic Capabilities Theory as Strategic Management
Paradigm On Firm Performance: The Mediating Role of Competitive Advantage
Gulbahar SEITNIYAZOVA

Dokuz Eylul University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
International Business Program

Gaining and sustaining the competitive advantage is one of the most important issues in the strategic management area. The industry oriented approach asserts that the industrial structure determines the firm performance by focusing on the external environment. Resource-based approach, on the other hand, argues that valuable, rare, imperfectly imitable and non-substitutable resources of firms lead to competitive advantage. However, both approaches ignore changes over time. The dynamic capabilities approach explains how firms create and maintain competitive advantage in rapidly changing environments.

This study aims to examine the mediating role of competitive advantage in the effect of dynamic capabilities on firm performance. To achieve this aim, by using the scales developed by Kump et al. (2016) and Agha et al. (2012) and using easy sampling method the data were collected from 214 white-collar employees of companies operating in Izmir and was subjected to regression analysis with HAYES's PROCESS plugin in SPSS.

Findings show that dynamic capability dimensions of sensing, seizing and transforming have positive effects on firm performance profitability and growth dimensions. The flexibility and responsiveness dimensions of the competitive advantage were found to be mediator in these relations. Flexibility and responsiveness have full mediation role in the effect of dynamic capabilities sensing

dimension on growth. Flexibility has a partial mediation role and responsiveness has a full mediation role in the effect of sensing dimension on profitability. Flexibility has partial mediation role in the effects of dynamic capabilities seizing dimension on growth and profitability dimensions and responsiveness has a full mediation on growth dimension and partial mediation on profitability dimension. Flexibility and responsiveness are both partial mediators in the effect of the dynamic capabilities transforming dimension of on growth, and the dimensions of flexibility has partial mediation and responsiveness has a full mediation role in the effect of the transforming dimension on profitability.

Key words: Industry Oriented View, Resource Based View, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage, Firm Performance.

**STRATEJİK YÖNETİM PARADİGMASI OLARAK DİNAMİK YETENEKLER
TEORİSİNİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: REKABET
ÜSTÜNLÜĞÜNÜN ARACILIK ROLÜ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLOLAR LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**ENDÜSTRİ TEMELLİ YAKLAŞIM, KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM,
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

1.1. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI, TANIMI VE ANLAMI	4
1.2. FİRMA PERFORMANSINA KAVRAMSAL YAKLAŞIM	7
1.3. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	8
1.4. ENDÜSTRİ TEMELLİ YAKLAŞIM	9
1.4.1. Yapı-Davranış-Performans Paradigması	9
1.4.2. Yapı-Davranış-Performans Paradigmasının Sınırları	11
1.4.3. Porter'ın Beş Güç Modeli	12
1.4.4. Porter'ın Beş Güç Modeline Yönelik Eleştiriler	15
1.5. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM	17
1.5.1 Kaynaklar	20

1.5.2. Kaynaklar Ve Yetenekler Arasındaki Ayrım	21
1.5.3. Değerli, Nadir, Taklit Edilemez Ve İkame Edilemez Kaynaklar (VRIN) Çerçevesi	22
1.5.4. VRIN Çerçevesinin VRIO Çerçevesi İle Değiştirilmesi	24
1.5.5. Kaynak Temelli Yaklaşım Eleştiriler	26

İKİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİNE KAVRAMSAL VE KURAMSAL BİR BAKIŞ

2.1. DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMI, TANIMI VE ANLAMI	28
2.2. DİNAMİK YETENEKLER İLE OPERASYONEL YETENEKLER ARASINDAKİ AYRIM	30
2.3. DİNAMİK YETENEKLERİN BELİRLENMESİ	31
2.4. DİNAMİK YETENEKLERİN YARATILMASI	32
2.5. DİNAMİK YETENEKLERİN BOYUTLARI	33
2.5.1. Sezme	34
2.5.2. Yakalama	35
2.5.3. Yeniden Düzenleme	36
2.6. DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİ VE ÇEVRESEL BAĞLAM	36
2.7. DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİNE ELEŞTİRİLER	37
2.8. DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	38
2.9. DİNAMİK YETENEKLER ÜZERİNE ARAŞTIRMALAR	41
2.10. DİNAMİK YETENEKLER, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜRE BAKIŞ	44
2.10.1. Dinamik Yetenekler Ve Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki	44
2.10.2. Rekabet Üstünlüğü Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	46
2.10.3. Dinamik Yetenekler Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DİNAMİK YETENEKLERİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye
YÖNELİK ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	51
3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	52
3.2.1. Veri Toplama Tekniği Ve Örneklem	52
3.2.2. Verilerin Analizi	53
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	56
3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	56
3.3.2. Faktör Analizi	58
3.3.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Ve Cronbach Alfa Katsayıları	61
3.3.4. Dinamik Yeteneklerin Firma Performansı Üzerine Etkisinde Rekabet Üstünlüğünün Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Bulguları	62
3.3.4.1 Sezme Boyutunun Büyümeye Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü	62
3.3.4.2. Sezme Boyutunun Karlılığa Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü	64
3.3.4.3. Yakalama Boyutunun Büyümeye Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü	66
3.3.4.4. Yakalama Boyutunun Karlılığa Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü	68
3.3.4.5. Yeniden Düzenleme Boyutunun Büyümeye Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü	70
3.3.4.6. Yeniden Düzenleme Boyutunun Karlılığa Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü	72
SONUÇ	75
KAYNAKÇA	78
EKLER	

KISALTMALAR

BUY	Büyüme
DUY	Duyarlılık
DUZ	Yeniden Düzenleme
ESN	Esneklik
KAR	Karlılık
KTY	Kaynak Temelli Yaklaşım
SEZ	Sezme
VRIN	Değerli, Nadir, Taklit Edilemez, İkame Edilemez Kaynaklar (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable)
VRIO	Değerli, Nadir, Taklit Edilemez ve Organize Edilebilen Kaynaklar (Valuable, Rare, Inimitable, Organizational)
YAK	Yakalama
YDP	Yapı-Davranış-Performans

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Rekabet Üstünlüğü Kavramına İlişkin Tanımlar	s.4
Tablo 2: KTY'nin Erken Eserleri	s.19
Tablo 3: Değerli, Nadir, Taklit Edilemez ve Organize Edilebilen (VRIO) Kaynaklar Çerçevesi.	s.25
Tablo 4: Dinamik Yetenekler Kavramına İlişkin Tanımlar	s.29
Tablo 5: Teece Ve Diğerleri (1997) Ve Eisenhardt Ve Martin (2000) Yaklaşımları Arasındaki Kritik Farklar	s.39
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı	s.56
Tablo 7: Dinamik Yetenekler Ölçeği Faktör Analizi	s.59
Tablo 8: Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Faktör Analizi	s.60
Tablo 9: Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi	s.61
Tablo 10: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Ve Cronbach Alfa Katsayıları	s.62
Tablo 11: Sezme Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları	s.63
Tablo 12: Sezme Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları	s.65
Tablo 13: Yakalama Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Büyüme Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları	s.67
Tablo 14: Yakalama Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları	s.68
Tablo 15: Yeniden Düzenleme Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları	s.70
Tablo 16: Yeniden Düzenleme Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları	s.72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yapı-Davranış-Performans Paradigması	s.10
Şekil 2: Porter'ın Beş Güç Modeli	s.13
Şekil 3: KTY Modeli	s.22
Şekil 4: Kuramsal Araştırma Modeli	s.50
Şekil 5: PROCESS macro (Model 4) Basit Aracılık Modeli İle Dinamik Yetenekler, Rekabet Üstünlüğü Ve Firma Performansı Aralarındaki Doğrudan Ve Dolaylı İlişkiler	s.54

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Formu	ek s.1
EK 2: Sezme Boyutunun Esneklik Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.5
EK 3: Sezme Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.6
EK 4: Sezme Boyutunun Esneklik Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.7
EK 5: Sezme Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi PROCESS macro çıktısı	ek s.8
EK 6: Yakalama Boyutunun Esneklik Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.9
EK 7: Yakalama Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.10
EK 8: Yakalama Boyutunun Esneklik Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.11
EK 9: Yakalama Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.12
EK 10: Yeniden Düzenleme Boyutunun Esneklik Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.13
EK 11: Yeniden Düzenleme Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.14
EK 12: Yeniden Düzenleme Boyutunun Esneklik Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.15
EK 13: Yeniden Düzenleme Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı	ek s.16

GİRİŞ

Şiddetli rekabet ve yıkıcı teknolojilere sahip bugünün dengesiz pazarlarında rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinin zor olduğunu görmekteyiz. Bu işletme gerçeği, bilim insanlarının, strateji ile rekabet arasındaki ilişkiyi şekillendiren süreçleri daha uygun biçimde tanımlamak için yeni varsayımlar bulmalarına neden olmuştur. Bu süreç, rekabet üstünlüğünün, sürdürülebilir değil geçici olduğu fikrine yol açmaktadır. Bu açıdan rekabet üstünlüğünün geçici, kaybedilebilir ve döngüsel olarak yeniden kazanılabilir olduğu izlenmektedir. Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl sağladıklarını anlamak, stratejik yönetimde önemli bir araştırma alanı oluşturmuştur (Porter, 1985:3). Bu soru alandaki üç farklı paradigma tarafından cevaplanmaya çalışılmıştır.

Geleneksel strateji çerçeveleri, bir endüstride elverişli bir konum bulmaya ve pazar koşullarını istismar etmeye odaklanmıştır. Endüstri temelli yaklaşım firmalar ile pazarlar arasındaki yapıyı ve sınırları incelemektedir. Bu yaklaşıma göre strateji firmaların faaliyet gösterdiği pazar yapısına dayanmaktadır. (Mintzberg ve diğerleri, 1998: 100). Yapı-davranış-performans (YDP) paradigması endüstri temelli yaklaşımdaki gelişmeler ile stratejik yönetim ilkeleri arasında bir bağlantı kurmaktadır. YDP paradigması pazar yapısı, pazar davranışı ve pazar performansı arasındaki ilişkileri kurmak için analitik bir çerçeve olarak kullanılmaktadır. Porter'ın (1979) rekabet üstünlüğü üzerine çalışması olan “beş güç modeli” bu paradigmadan türetilen öncüllere dayanmaktadır. Rekabetçi güçler yaklaşımı, rekabet üstünlüğünün bir endüstri içindeki değerli bir konumdan ve onu rakiplere ve yeni girenlere karşı korumaktan kaynaklandığını ileri sürmektedir (Porter, 1985: 4).

Kaynak temelli yaklaşım, rekabet üstünlüğü elde etmede ve sürdürmede kritik önem taşıyan kaynaklara odaklanmaktadır. Penrose (1959:5) firmanın kaynaklarının çalışma verimliliğini etkilediğini öne sürmüştür. Kaynak temelli yaklaşım (KTY) Wernerfelt (1984) tarafından ortaya konulmuş ve Barney (1991) tarafından yaygınlaştırılmıştır. Wernerfelt, kaynakları ve farklılaştırmayı vurgularken, Barney, işletme düzeyinde kaynak temelli bakış açısının ayrıntılı ve resmi bir tasvirini

sunmaktadır. Barney'e göre şirketler değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemeyen kaynaklara sahip olmaları sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedir. Bu teori, birçok kaynak tabanlı çalışma için temeli sağlamaktadır. Firmaya özgü kaynaklar, firmanın değerli pazar konumlarını yakalama yeteneğinin de açıklama gücüne sahiptir (Spanos ve Lioukas, 2001: 909). Dinamik yetenekler yaklaşımına göre değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemeyen kaynaklara onları yeniden üretme kapasitesi olmadan sahip olmak, üstün performansa yol açmamaktadır (Ambrosini ve Bowman 2009: 32).

Dinamik yetenekler kavramı, firmaların değişen çevrede nasıl rekabet üstünlüğü kazanabileceğini ve sürdürülebilirlik sağlayacağını açıklamak için genişletilmiş bir paradigmanın gerekli olduğu gerçeği ile gelişmiştir. Çevresel değişimin varlığında, mevcut yaklaşımlar rekabet üstünlüğünün oluşumunu ve kaynaklarını açıklamada sınırlı değere sahip olduğu anlayışına dayanmaktadır. (Teece ve Pisano, 1994: 538). Dinamik yetenekler yaklaşımı, bazı firmaların hızlı değişim rejimleri altında nasıl ve neden rekabet üstünlüğü yarattıklarını açıklamak için sıraya girmiştir (Teece ve diğerleri, 1997: 509). Rekabet üstünlüğünün sabit koşullar altında nasıl korunabileceğini anlatan, böyle bir rekabet üstünlüğünün ilk sırada nasıl kazanıldığını ve değişen koşullar altında nasıl sürdürülebileceğini açıklamayı ihmal eden diğer teorilerin araştırma boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır. Dinamik yetenekler yaklaşımı, yeni yeteneklerin nasıl geliştirilebileceğini, yeni kaynak ve yetenek kombinasyonlarının teknolojik ve pazar değişikliği koşulları altında rekabet üstünlüğüne ulaşmak veya sürdürmek için nasıl yardımcı olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 515). Dinamik yetenekler teorisi, dinamik rekabet ortamlarında neden bazı firmalar diğerlerine göre daha başarılı olur sorusuna cevap vermeye çalışmaktadır (Arend ve Bromiley, 2009:75). Hoskisson ve diğerlerine (1999: 418) göre stratejik yönetim alanındaki teorik paradigmaların kendi aralarındaki entegrasyonun artışı gözlemlenecektir, böylece rekabet ortamındaki karmaşık ilişkilerin arasında yeni bir denge yaratılacaktır.

Bu araştırma, bir firmanın başarısının çok önemli bir iç faktörü olarak dinamik yeteneklere odaklanmaktadır. Türkiye'de dinamik yetenekler kavramına yönelik yapılan araştırmaların sayısı kısıtlı olduğu izlenmektedir (Şahin ve Kaplan, 2017: 113). Ayrıca,

dinamik yetenekler alanındaki hem teorik hem de ampirik çalışmaların sayısındaki artışa rağmen, firmanın rekabet üstünlüğü ve firma performansı için dinamik yeteneklerin önemi tam olarak açık değildir, bu da teorinin ek ampirik olarak doğrulanmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, Teece'nin (2007) dinamik yetenekleri çerçevesini izleyerek firmaların performansı için dinamik yeteneklerin önemini ampirik olarak analiz etmektir. Dinamik yetenekler ve firma performansı ilişkisinin rekabet üstünlüğü aracılığı yoluyla gerçekleştirildiğinin de analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın bulguları genellikle stratejik yönetimdeki mevcut bilgi birikimine katkıda bulunmada önemlidir. Firma performansı üzerindeki dinamik yeteneklerin etkileri hakkında sınırlı sayıda çalışma olduğundan, bulgular mevcut tartışmalardaki teorik boşluğu doldurabilir.

Çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm rekabet üstünlüğü, firma performansı tanımlarını ve rekabet üstünlüğüne yol açan endüstri temelli ve kaynak temelli yaklaşımların özelliklerini içermektedir.

İkinci bölüm dinamik yetenekler yaklaşımının genel bir çerçevesini çizerek sezme, yakalama ve yeniden düzenleme alt boyutları incelenmektedir.

Üçüncü bölümü ise dinamik yeteneklerin firma performansı üzerine etkisinde rekabet üstünlüğünün aracılık yolunu belirlemeye yönelik uygulama kısmı oluşturmaktadır. Hipotezlerin oluşturulması, verilerin toplanıp analiz edilmesi ve bulguların sunulup değerlendirilmesi ile birlikte bu bölüm son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİ TEMELLİ YAKLAŞIM, KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

1.1. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI, TANIMI VE ANLAMI

Rekabet üstünlüğü, yönetim literatüründe en çok araştırılan konulardan biridir. Rekabet üstünlüğü yüksek firma performansının temelidir. Yöneticinin rekabet üstünlüğünün anatomisini anlaması, şirketin uzun vadeli hayatta kalması ve başarısı için büyük önem taşımaktadır (Ma, 1999: 709). Porter’a göre (1985: 3) rekabet üstünlüğü, firmanın alıcıları için yaratabileceği değer, firmanın bu değeri yaratma maliyetinden daha yüksek olmasından ortaya çıkmaktadır. Porter, araştırmalarında yüksek finansal performansa yol açabilecek stratejiler önermektedir ve genel olarak bir firmanın sahip olabileceği sadece iki temel rekabet üstünlüğü türü olduğunu, yani maliyet liderliği ve farklılaşma olduğunu da belirtmektedir. Porter (1985), üstün değer, eşdeğer faydalar için rakiplerden daha düşük fiyatlar sunmaktan veya daha yüksek fiyatı dengelemekten daha fazla benzersiz faydalar sağlamaktan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu, Porter’ın rekabet üstünlüğünü değer açısından ve özellikle firmanın performansına eşdeğer olarak tanımladığını göstermektedir. Birçok bilim insanı Porter’ın rekabet üstünlüğü konusundaki görüşünden güçlü bir şekilde etkilendiğinden, bunu izleyen literatürün bir başka büyük bölümünün performansı rekabet üstünlüğü kavramıyla eşleştirmesinin nedeni olmuştur. Tablo 1’de, “rekabet üstünlüğü” etiketi altında birden çok anlama yol açan birçok tanımları ve ifadeleri özetlenmiştir.

Tablo 1: Rekabet Üstünlüğü Kavramına İlişkin Tanımlar

Bilim adamları	Rekabet Üstünlüğü Tanımları
Porter (1985: xv;xvi)	“Rekabet üstünlüğü, bir firmanın rekabetçi pazarlardaki performansının merkezindedir.” “Rekabet üstünlüğü firmanın alıcıları için yaratabileceği değer, firmanın bu değeri yaratma maliyetinden daha yüksek olmasından doğmaktadır.”

Thomas (1986: 3)	“Sürekli yüksek karlılığa sahip firmaların rekabet üstünlüğüne sahip oldukları söylenmektedir”
Schoemaker (1990: 1179)	Rekabet üstünlüğünü “sistemik olarak ortalama üzerinde getiri sağlamak” şeklinde tanımlanmaktadır
Ghemawat (1991: 68)	Rekabet üstünlüğü, “ürünü için fayda-maliyet farkının, rakiplerin ürünleri için fayda-maliyet farklarını ne ölçüde aştığı” olarak nitelendirilir.
Winter (1995: 174)	“Rekabet üstünlüğünü, yüksek finansal performans olarak tanımlanmaktadır. Yüksek finansal performans fikri, normal getiriler, yüksek yarı kiralar, değer yaratma ve para kazanmak için diğer yakın eşanlamlılar gibi bir dizi kelime öbeğiyle uyarılabilir ”.
Grant (1998: 174)	“Firma sürekli yüksek bir kâr oranı elde ettiğinde rakiplerine göre rekabet üstünlüğüne sahiptir.”
Besanko ve diğerleri (2000: 389)	“Bir firma aynı pazarda rekabet eden diğer firmaların ortalama ekonomik kar oranından daha yüksek bir ekonomik kar elde ettiğinde, firmanın o pazarda rekabet üstünlüğünün olduğu varsayılır.”

Kaynak: Sigalas ve Economou, 2013: 79.

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, literatürün önemli bir kısmında, rakiplerine göre yüksek kârlılığa sahip olan firmaların rekabet üstünlüğüne sahip oldukları söylenmektedir (Thomas, 1986; Grant, 1998; Besanko ve diğerleri, 2000). Benzer şekilde, bazı araştırmacılar rekabet üstünlüğünü uzun süre sistematik olarak ortalamanın üzerinde getiri veya üstün finansal getiri yaratma olarak tanımlamaktadır (Schoemaker, 1990). Diğer araştırmacılar rekabet üstünlüğünü, bir firmanın ürünü için fayda-maliyet farkının, bir rakibin ürünleri için fayda-maliyet farklarını ne ölçüde aştığı olarak nitelendirmektedir (Ghemawat, 1991). Rekabet üstünlüğü kavramı hakkında çözüm arayan operasyonelleşme çabalarında, rekabet üstünlüğü ve firma performansının birbiriyle değiştirilebilir kullanımları kök salmış görünmektedir (Barney ve Clark, 2007).

Rekabet üstünlüğü ve firma performansı arasında kavramsal netlik eksikliğinin farkında olan Sigalas ve Economou (2013:75), bu belirsizliği açıklamak için kapsamlı bir literatür araştırması yaparak iki kriter önermiştir:

1. Rekabet üstünlüğü yapısı, rekabet üstünlüğü kavramının tüm gizli özelliklerini ve ayrıntılarını birleştirerek kavramsal olarak sağlam olmalıdır.
2. Rekabet üstünlüğü yapısı, performans kavramının gizli özelliklerini içermeyerek firma performansından tamamen ayrılmalıdır.

Yukarıdaki iki kriterle bağlantılı olarak, literatürde gelecekteki rekabet üstünlüğünü kavramsallaştırma sürecinde umut verici olabilecek tanımları belirlemişler. Bu tanımlar, Barney (1991: 99), “firmaların dış tehditleri etkisiz hale getirirken çevresel fırsatlara cevap vererek sürekli rekabet üstünlüğü elde edilmektedir”. Barney’in geniş şartlı tanımına dayanarak, Newbert (2008) operasyonel bir tanımlamaya ilerlemiştir. Newbert’e (2008: 752) göre, rekabet üstünlüğü “bir firmanın fırsatlardan ne ölçüde yararlandığını, tehditleri etkisiz hale getirdiğini ve maliyetleri düşürdüğünü” gösterir.

Yukarıdaki kriterlere ve Barney (1991) ve Newbert’in (2008) kavramsallaştırmasına dayanarak, rekabet üstünlüğü “... pazar fırsatlarının sömürülmesi, rekabetçi tehditlerin etkisizleştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması” olarak tanımlanmaktadır (Sigalas ve diğerleri, 2013: 335).

Literatür derlemesinin genel sonucu, bilim adamları arasında farklı bakış açıları ve düşünceler arasında karışıklık ve güçlü anlaşmazlıklar olduğu yönündedir. Özellikle, rekabet üstünlüğü kavramının nasıl tanımlanacağı ve ölçüleceği konusunda kafa karışıklığı vardır. Bu Ma’nın stratejik yönetimde en yaygın kullanılan terim olmasına rağmen, “kötü tanımlanmış ve operasyonel kalmaya devam ettiği” iddiasını doğrulamaktadır (Ma, 2000: 16). Bazı akademisyenler rekabet üstünlüğünü performans açısından, daha özel olarak üstün performans açısından tanımlar. Diğerleri ise kaynakları veya belirleyici nedenleri açısından rekabet üstünlüğü tanımlar. Böylece, rekabet üstünlüğü ve onun kaynakları ile kavramsal olarak eşleştirirler.

Stratejik yönetim teorileri, firmalara rekabet üstünlüğü sağlayan özellikleri kapsamlı bir şekilde tanımlamıştır. Örneğin, rekabet üstünlüğü pazar engellerinden (Mason, 1939; Bain, 1968), pazar pozisyonlarından (Porter, 1980), firmaya özgü kaynaklar ve yeteneklerden (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) veya dinamik yetenekler (Teece ve diğerleri, 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000) kaynaklanabilir.

1.2. FİRMA PERFORMANSINA KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Stratejik yönetim araştırmacıları için firma performansı kilit bir değişkendir. Firma performansı, bir firmanın önceden kararlaştırılmış bir plan veya çıktılara göre ölçülen başarıları veya sonuçları olarak tanımlanır (Laitinen, 2002). Lebas ve Euske (2007), firma performansını, bir kurumun gelecekteki performansını etkin ve verimli bir şekilde yönetmek için yöneticilerin şu anda doğru yönetim eylemini gerçekleştirmelerini sağlayan toplam bir süreç olarak kavramsallaştırdı. Firma performansın iyileştirilmesi ve yönetilmesi için yönergeler yaygın olarak bulunmasına rağmen firma performansının analiz düzeyindeki ve değerlendirilmesindeki kavramsal temelleri hakkında akademisyenler arasında tartışmalar vardır (Ford ve Schellenberg, 1982: 50). Firma performansının değerlendirilmesi akademik araştırmanın karşılaştığı en karmaşık konularından biridir. Bu konuyla ilgili literatürün artmasıyla birlikte, temel terminoloji ve tanımlar konusunda herhangi bir anlaşmaya varılma umudunun olmadığı görülmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801). Bazı yazarlar ise firma veya ticari performansın teorik, ampirik ve yönetsel boyutları boyunca önemini tartışmışlardır.

Ampirik olarak stratejik yönetim araştırmalarının çoğu, strateji içeriğinin veya sürecinin firma performansının üzerindeki etkilerini incelemektedir. Firma performansı finansal performans veya genel örgütsel etkenlik açısından kavramsallaştırılmıştır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 804). Finansal performans ölçütleri, bir firmanın etkinliğinin en dar göstergeleridir. Performansın en dar anlayışı, firmanın ekonomik hedeflerinin yerine getirilmesini yansıttığı varsayılan basit sonuca dayalı finansal göstergelerin kullanımı üzerine odaklanmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803). Bunlar arasında kârlılık oranları ve satış büyümesi, muhasebe temelli ölçütler, borsa getirisine yansıyan piyasaya dayalı ölçütlerdir. Finansal ölçütlere vurgu, finansal hedeflerin önceliğini göstermektedir. Finansal hedefler bir kuruluşun genel performansını göstermeyebilir. Firma performansının daha geniş bir kavramsallaştırılması, finansal performans göstergelerine ek olarak operasyonel performans göstergelerine (yani finansal olmayan) vurgu yapılmasını da içerecektir. Bu

çerçevede firma performansı alanındaki pazar payı, yeni ürün tanıtımı, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, üretim katma değeri ve diğer teknolojik verimlilik gibi ölçütlerin alınması mantıklı olacaktır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 804). Her iki düzeyde de firma performansının ölçülmesi, manipülasyona elverişli olan veya iş performansının tüm yönlerini yakalamayan ölçüme bağımlılığı ortadan kaldırdığından daha iyi bir ölçüm sağlar.

Örgütsel teorisyenler, genel örgütsel etkinliğin yalnızca birden fazla seçim bölgesinde veya paydaşlar için değerlendirildiğini iddia eder. Stratejik yönetimde, çoğu araştırmacı firma performans ölçütlerini finansal göstergeler ve kendi endüstrilerindeki kilit başarı faktörleriyle ilgili diğer finansal olmayan göstergeler ile sınırlandırmaktadır.

1.3. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Firma performansın ve rekabet üstünlüğünün farklı yapılar olduğu konusunda genel bir fikir birliği olduğu görülmektedir (Ma, 2000; Newbert, 2008). Rekabet üstünlüğü, kârlılık açısından ölçülen üstün performansa götüren birçok yollardan biridir (Makadok, 2011). Ma (2000), rekabet üstünlüğü ile firma performansı arasındaki ilişkinin üç şekilde açıklanabileceğini belirtmektedir: a) rekabet üstünlüğü bir firmanın üstün performans sağlamasına yol açar; b) firma üstün performansa sahip olmadan rekabet üstünlüğüne sahiptir; ve c) firma rekabet üstünlüğüne sahip olmadan üstün performansa sahiptir. Carpenter ve Sanders (2009), bir firmanın kısa vadede maliyet düşürme veya şans eseri rekabet üstünlüğü olmadan üstün performans elde edebileceğini iddia etmektedir. Firmalar hükümet veya siyasi destek, çevresel şok ve daha iyi dağıtım ve sadece şansa bağlı olarak rekabet üstünlüğü olmadan üstün performansın tadını çıkarabilir (Ma, 2000). Firma performansı ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi açıklarken Makadok (2011), bir firmanın kârlılık açısından ölçülen performansının rekabet üstünlüğü arttıkça arttığını belirtmektedir. Firmaların pazar payı, müşteri memnuniyeti, çalışan gelir düzeyi ve çevresel etki gibi ortalamanın üzerinde finansal olmayan performans ölçümleri ile değerlendirilen rekabet üstünlüğü elde edebileceğini

de iddia etmektedir. Benzer şekilde Carpenter ve Sanders (2009), bir firma rakiplerine göre rekabet üstünlüğüne sahip olabilse de, muhtemelen daha düşük fiyatlar veya diğer düşük performans gösteren iş birimleri nedeniyle finansal göstergeleri açısından rakiplerinden daha kötü performans gösterebileceğini belirtmektedir.

Ma'ya (2000) göre, firmanın rekabet üstünlüğüne sahip olmasına rağmen üstün performansa sahip olmadığını gözlemleyebileceğimiz en az dört tür durum vardır: 1) firma bileşik bir üstünlüğe sahip değildir; 2) firmanın tüm rakipleri üzerinde büyük bir rekabet üstünlüğü olabilir ama henüz potansiyelini tam olarak ulaşmamıştır; 3) firma rakiplerine göre birden fazla tamamlayıcı üstünlüğe sahip olabilir, ancak doğru kombinasyona sahip değildir veya bir kritikte rekabet üstünlüğü yoktur; 4) yönetim kasıtlı olarak rekabet üstünlüğünden ödün vermektedir.

Sigalas ve Economou (2013) çalışmasında da firma performansının rekabet üstünlüğünden kaynaklandığı önerilmektedir. Endüstri temelli yaklaşım, kaynak temelli yaklaşım veya dinamik yetenekler gibi teorilerin altında her zaman rekabet üstünlüğü kavramına bağlı belirli nedenlerden dolayı üstün performansın mevcut olduğunda söylenmektedir. Bu öneri stratejik yönetim alanında yaygın olarak kabul edilen rekabet üstünlüğü kaynağı-rekabet üstünlüğü-firma performansı kavramsal çerçevesinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, rekabet üstünlüğü ve firma performansı kavramları, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir tartışmasında veya incelenmesinde daima merkezi bir aşama olduğu görülmektedir.

1.4. ENDÜSTRİ TEMELLİ YAKLAŞIM

1.4.1. Yapı-Davranış-Performans Paradigması

Mason (1939) çalışmasında sektördeki çeşitli yapısal faktörlerin firmanın performansı üzerine etkisini vurgulamıştır. Daha sonra Bain (1968), performansın itici güçlerini birkaç temel yapısal faktöre daraltarak Yapı-Davranış-Perfromans (YDP) paradigmasına ivme kazandırmıştır. Bu paradigmanın özü, bir firmanın pazardaki performansının rekabet ettiği endüstri ortamının özelliklerine bağlı olmasıdır. Şekil 1'de

görüldüğü gibi YDP paradigmasında pazar yapısı davranışları belirlemektedir ve davranışlar pazar performansı sağlamaktadır (Porter, 1981: 610).

Şekil 1: Yapı-Davranış-Performans Paradigması



Kaynak: Ferguson ve Ferguson, 1994: 16

Yapı (structure) belirli bir pazardaki firmaların faaliyet gösterdiği ortamı tanımlamaktadır (Ferguson ve Ferguson, 1994: 14). Porter (1981: 611) ise yapıyı rekabetin gerçekleştiği şartları sağlayan bir endüstrinin istikrarlı ekonomik ve teknik boyutları olarak tanımlamaktadır. Performans için önemli olarak tanımlanan yapının ana unsurları; giriş engelleri, firmaların sayısı ve büyüklüğünün dağılımı, ürün farklılaşması ve talebin genel esnekliğidir (Ferguson ve Ferguson, 1994: 14, Porter, 1981: 610).

Davranış (conduct) firmanın fiyat, reklam, kapasite ve kalite gibi kilit karar değişkenlerinin seçimidir. Dolayısıyla politika açısından davranış, firma stratejisinin ekonomik boyutu olarak görülebilmektedir (Porter, 1981: 611). Davranış, bir pazardaki firmaların aldığı kararları ve kararların alınma şeklini belirtmektedir. Şirketlerin bağımsız olarak veya piyasadaki diğer şirketlerle çarpışma halinde fiyatları nasıl belirlediğine odaklanmaktadır. Firmaların reklam ve araştırma bütçelerine nasıl karar verdikleri ve bu faaliyetlere ne kadar harcama ayrıldığı da tipik hususlardır. Bu faktörlerin ampirik olarak tanımlanması yapısal veya performans özelliklerinden daha zordur (Ferguson ve Ferguson, 1994: 15).

Performans (performance) karlılık, maliyet azaltma ve yenilikçilik gibi boyutları kapsayan geniş bir şekilde tanımlanmıştır (Porter, 1981: 611). Performans fiyatlama etkinliği ve değişen duruma uyum sağlama esnekliği açısından sistemden akan ekonomik sonuçlarla ilgilenmekte olup yapının ve davranışın ekonomik sonuçlarını temsil etmektedir. Porter'a göre (1981: 611) YDP paradigmasının en önemli bir yönü performansın yapı tarafından belirlenmesidir. Buna göre, davranışın strateji olduğu için

onu görmezden gelebilinmesi ve performansı açıklamaya çalışırken doğrudan endüstri yapısına bakabilme görüşü olmaktadır. Davranış sadece çevreyi yansıtmaktadır.

Lelissa ve Kuhil (2018) YDP'nin dayandığı varsayımları özetlemiştir. İlk olarak YDP paradigması, bir endüstrideki arz ve talep koşullarının yapısını belirlediğini ileri sürer. Paradigma, aynı ürün ve hizmetleri sağlayan birçok firma tarafından belirlenen pazar yapılarının daha yüksek performans sağladığını varsaymaktadır. Paradigma ayrıca denge durumlarının ve mükemmel bilgilerin uygulamada bulunduğunu varsayar. Bir pazardaki yoğunlaşma derecesi, geleneksel YDP paradigmasındaki rekabet seviyesini öngören temel yapısal özelliklerden biri olarak kabul edilmiştir. YDP, endüstri yoğunluğunun anlaşmayı teşvik ettiği için pazar yoğunluğunun ve rekabet seviyesinin ters orantılı olduğunu varsayar.

YDP paradigması, stratejik yönetim alanının normatif ve teorik yönlerinde baskın bir araç haline gelmiştir. Özellikle, YDP paradigmasının etkisinin kanıtı, genel stratejiler, stratejik gruplar, çeşitlendirme, birleşme ve devralmalar ve stratejik planlama ile ilgili araştırmalarda belirgindir (McWilliams ve Smart, 1993: 65). Strateji araştırmalarında yaygın olarak kullanılmasına rağmen, YDP modelinin uygulanmasını sınırlayan önemli zayıflıkları vardır.

1.4.2. Yapı-Davranış-Performans Paradigmasının Sınırları

McWilliams ve Smart (1993: 67-69) YDP modelinin uygulamasını sınırlayan önemli zayıflıkları şu şekilde sınıflandırmıştır:

1. Yanlış analiz seviyesi. YDP paradigması, endüstri seviyesi fenomenini açıklamak ve tahmin etmek için geliştirilmiştir. Bir endüstri içindeki tüm firmaların homojen olduğunu varsaymaktadır. Firma düzeyinde fenomeni açıklamak ve tahmin etmek için ise stratejik yönetim teorisi geliştirilmiştir ve tarihsel olarak, bir endüstri içindeki tüm firmaların heterojen olduğu varsayılmıştır. Yanlış düzeyde analiz kullanmak sorunludur çünkü bireysel firma performansının faydalı tahminlerine yol açmayacaktır. Ek olarak, yanlış analiz seviyesi, kaynakların firma düzeyinde

kavramlarla ilgilenen araştırma alanlarından endüstri düzeyinde kavramlarla ilgilenen araştırma alanlarına yönlendirilmesine neden olabilmektedir.

2. Statik analiz kullanımı. YDP paradigması statik analiz kullanması yüzünden tahminlerde zarar görmektedir. Yapı ve performans arasındaki ilişkinin statik analizi, hem optimal koşulların varlığını hem de bu optimal koşulların zaman içinde sürdürülebileceğini göstermektedir. Çoğu iş ortamı bir denge durumunda değildir ve bir dereceye kadar değişim ile karakterize edilmektedir. Bu nedenle statik analiz ve denge durumu hakkındaki varsayım yöneticiler için maliyetlidir.

3. Kârlılığın belirleyicisi olarak giriş önündeki engellere güvenmek. Bir firma bir bariyer kurarsa, diğer tüm firmalar bariyer kurma maliyetini ödemek zorunda kalmadan korunmaktadırlar. Bu durum, sektöre giriş bariyeri yatırımı yapan firma için iki sonuç doğurmaktadır. Birincisi firmanın rekabet gücünün değişmemesi, ikincisi ise daha da kötüleşmesidir.

YDP paradigmasına güvenmek, hem akademisyen hem de uygulayıcılar için maliyetli olabilmektedir. YDP, yapının rekabet üstünlüğünden daha önemli olduğunu ima etmektedir. Yönetici için rekabetçi süreçlerden ziyade sanayi yapısına odaklanmak yanlış yatırımlara neden olabilmektedir.

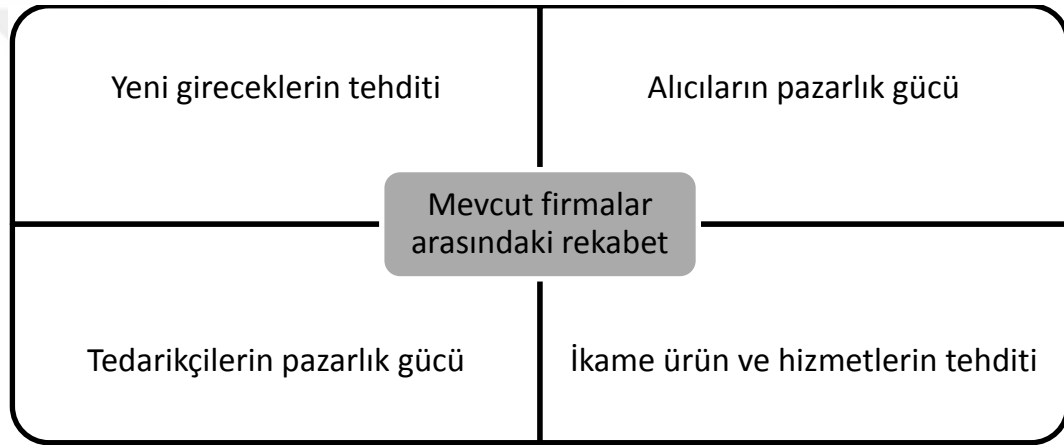
1.4.3. Porter’ın Beş Güç Modeli

Bu yaklaşım köklerini, 1940’lı yıllarda rekabetçi ortamların sürdürülebilir ve istikrarlı mobilite ve yapısal engeller ile karakterize edildiği ve hızla değişmeyen ortamlarla tanımlandığı bir zamanda araştırmacılar arasında öne çıkan endüstriyel örgüt teorilerinden almaktadır (Teece, 1984: 94).

1979’da yayınlanan “How Competitive Forces Shapes Strategy” başlıklı makalesinde, ilk defa Porter stratejik çerçeveye bir bakış atmıştır. Yazısında, bir sektördeki rekabet durumunun beş temel güce bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu güçlerin ne kadar güçlü davrandığına bağlı olarak, sektör karlılığı değerlendirilebilir olduğunu söylemektedir (Porter, 1979). Ayrıca, her farklı endüstrinin güçlerle ilgili farklı zorluklar yaşayacağına ve firmayı sektörün en iyileri ile rekabet edebilecek şekilde

konumlandırmak için bir firmanın bu zorluklara öncelik vermesi gerektiğine dikkat çekmektedir. 2008’de Porter, 1979 tarihli makalesinin güncellenmiş bir versiyonunu yayınlamıştır ve modelin etkilerini daha fazla ayrıntıya alarak genişletmiştir. Şekil 2’ de gösterildiği gibi bir endüstride rekabeti yöneten beş güç vardır: yeni gireceklerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürün veya hizmetlerin tehdidi ve mevcut firmalar arasında rekabet.

Şekil 2: Porter’ın Beş Güç Modeli



Kaynak: Porter, 2008: 27.

Yeni gireceklerin tehdidi, bir endüstrinin giriş engellerinin gücüne odaklanmaktadır. Güç yeni firmaların girişini kısıtlayabilen ve böylece endüstrinin kar potansiyelini koruyabilen endüstri engellerinin avantajlarına odaklanmaktadır. Giriş engelleri ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırmasını ve müşteri sadakatini içermektedir. Giriş engelleri arttıkça sektör içindeki firmalar bu engelleri korumayı, tam anlamıyla gizli tutmaya çalışırlar, bu nedenle yabancıların performansını koruyan endüstriye giriş yapmasını zorlaştırılmaktadır. Öte yandan, giriş engelleri ne kadar düşük olursa yeni kapasite getiren yeni firmaların girişi ve pazar payını kazanmanın artması da o kadar yüksek olur; bu da marjları aşındırır ve bu da sanayi performansını ve sonuçta firma performansını olumsuz yönde etkiler (Porter, 2008: 26).

Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin bir endüstri içerisinde uygulayabilecekleri veya uygulayamayacakları göreceli güç ve kontrole

odaklanmaktadır. Tedarikçilerin kendi kârlarını en üst düzeye çıkarmak istediklerini varsayarsak, ürünleri veya hizmetleri için en yüksek fiyatı elde etmek isterler. Tedarikçilerin sayısı az ve stratejik ise sektördeki firmaların pazarlık gücü kesilir, bu nedenle genel sektör performansını olumsuz yönde etkileyen tedarikçiler fiyat avantajı elde edebilir. Tedarikçilerin sayısı çoksa ve tedarikler standart hale getirilmişse, fiyat üzerindeki seçim ve pazarlık gücü, sektördeki firmaların lehinedir ve bu da genel olarak sanayi performansını olumlu yönde etkiler (Porter, 2008: 29).

Alıcıların pazarlık gücü, firmanın müşterileri ve onların göreceli satın alma gücü üzerine odaklanmaktadır. Alıcılar, mal ve hizmet üreticilerinden daha yüksek kalite talep ederken düşük fiyatlar için pazarlık etmeye çalışmaktadır. Pazarlık gücüne sahip alıcılara imtiyaz veren firmalar, sonuçta endüstri kar marjlarını aşındıran endüstri rekabetini zorunlu olarak arttırır. Bu, ikame ürün veya hizmet tehdidinin yüksek olduğu endüstrilerde özel bir sorun olabilir, bu nedenle üreticiler pahasına alıcıların ellerine daha yüksek pazarlık gücü getirebilir, alternatif seçimler daha düşük toplam kar potansiyeli ile sonuçlanan rekabetçi fiyat savaşlarını yönlendirir (Porter, 2008: 30).

İkame ürün veya hizmet tehdidi endüstriler içinde ve arasında rekabetin miktarına ve seviyesine odaklanır. Çok az ürün ya da hizmet ikamesinin bulunduğu endüstrilerde, endüstri karlılığı korunur. Pek çok ürün veya hizmet ikamesinin hazır bulunduğu endüstrilerde, endüstri karlılığı zarar görebilir. Öyleyse rekabet, bir sektördeki ürün veya hizmetlerin bir başkasından gelen ürün veya hizmetler ile değiştirilme derecesine bağlıdır (Porter, 2008: 31).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, bir sektördeki firmaların rekabetine odaklanmaktadır (Porter, 2008: 32).

Yukarıda belirtilen beş güç, uzun vadeli endüstri avantajı ve kârlılığının kilit belirleyicileridir. Onlar sanayiden sanayiye değişmektedir ve endüstrinin temel ekonomik ve teknik özelliklerini belirlemektedir (Porter 1990: 35).

Porter (1985) dış ortamın kısmen dışarıdan ve kısmen firma eylemlerin etkilerine maruz kaldığını göstermektedir. Firma genellikle endüstri yapısının esiri değildir. Firmalar, stratejileri yoluyla, beş gücü etkileyebilmektedir. Bir firma yapıyı şekillendirebilirse, bir sektörün çekiciliğini daha iyi veya daha kötü olarak

değiştirebilmektedir (Porter, 1985: 7). Firmaların endüstri rakiplerine karşı benzersiz, savunulabilir bir pozisyon oluşturabilecekleri strateji seçmeleri gerektiğini savunmaktadır. Porter (1985) ayrıca rakiplere göre rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme yeteneğinin büyük ölçüde firmanın ya daha düşük maliyetli ya da daha benzersiz şekilde birbiriyle ilişkili bir dizi değer zinciri faaliyetlerini yürütme kabiliyetine dayandığını öne sürmektedir.

Porter'ın beş güç çerçevesi, firmaların kâr potansiyelinin temel belirleyicisi olarak sanayi yapısının çekiciliğini vurgulamaktadır. Porter'ın çalışması, bir pazara giriş stratejisinin karlılığı potansiyelini değerlendirmek için bir sektörü yapısal çekiciliği (yani beş güç) açısından dikkatle analiz etmeyle başladığını ima ediyor. Bunu başardıktan sonra, firmayı sektöre etkili bir şekilde hizalayabilecek ve üstün performans yaratabilen rekabetçi bir pozisyon seçilmelidir. Zaten buna sahip değilse, şirketin stratejisini uygulamak için gerekli kaynakları edinmesi gerekir. Temel olarak, Porter'ın konumu, endüstri ve segment seçimi ve piyasa yapısını pazar gücü oluşturmak için manipüle etme yoluyla tekellerin rantının arayışına odaklanmıştır.

Endüstri rekabetini şekillendiren güçleri anlamak, strateji geliştirmenin başlangıç noktasıdır. Her şirket kendi sektörünün ortalama karlılığının ne olduğunu ve zaman içinde nasıl değiştiğini bilmelidir. Beş güç rekabet ortamının en önemli yönlerini ortaya koymaktadır.

1.4.4. Porter'ın Beş Güç Modeline Yönelik Eleştiriler

Porter'ın modelinin “dıştan içe yönelik” yaklaşımı, kaynaklara dayalı görüş uzmanları tarafından eleştirilmiştir.

Beş güç modelinin ana eleştirisi, endüstri faktörlerinin firmanın rekabet üstünlüğünü belirleme üzerindeki etkisine odaklanması ve kendine özgü firma özelliklerinin bir firmanın rekabetçi konumu üzerindeki etkisine çok az önem vermesidir. Şirket içindeki ve sektördeki firmaların stratejik olarak ilgili kaynaklar açısından aynı olduğu ve bir sektörde homojenliğin geliştiği varsayımlarına dayanması eleştirilmektedir.

Muhtemelen Porter'ın beş güç modelinin eleştirilmesindeki en temel temanın, bir endüstrinin statik bir görüntüsünü veya anlık görüntülerini sağlaması ve “zaman boyutunu” desteklememesidir (Thurlby, 1998). Modelin firmanın rekabet stratejisini formüle etmek için temel olarak kullanılması, yüksek dinamizmlı pazarlarda sorunlu hale gelir, çünkü rekabet üstünlüğünün temeli, sanayi ve çevre koşulları zaman içinde hızla değıştikçe hızla aşınabilir.

Aktouf ve diğlerleri (2005: 186) modeli rekabet üstünlüğü sağlamadığı için eleştirmektedir. Porter'ın çerçevesinin yıkıcı ve yenilikçi kavramları dikkate almadığını belirtmektedir ve tamamlayıcılar olarak adlandırılan altıncı bir gücün Porter'ın modelinde dikkate alınmadığını düşünmektedir. Tamamlayıcılar, farklılaştırıp yenileyerek maliyetleri düşürmeye ve ürünlerin değerini artırmaya yardımcı olan bir güçtür (Aktouf ve diğlerleri, 2005: 195).

Grundy (2006: 214), beş güç çerçevesinin nispeten soyut ve oldukça analitik olduğunu belirtmektedir. Ek olarak, çerçevenin mikro ekonomiyi basitleştirmeye yardımcı olduğunu, ancak görsel yapısının özümsemek için zor olduğunu ve mantığının bir şekilde kapalı olduğunu da belirtmektedir. Porter'ın çalışmalarının mikro düzeyde daha spesifik ürün pazarı bölümlerinin analizi yerine, endüstri düzeyinde aşırı makro analizi yapma eğiliminde olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, sektördeki değer zincirlerini büyük ölçüde basitleştirir ve şirketler şimdi beş güçten çok az etkileniyorsa, yöneticilerin yapması gereken gerçek yönetim eylemleriyle bağlantı kurmakta başarısızdır. Porter ayrıca, endüstrilerin devam eden sınırlara sahip işletmeler olduğunu ve bugünün iş bağlamında, yeni iş fikirleri ve teknolojinin yetenekleri sayesinde endüstrilerin aksamamasından dolayı yanlış olduğu fikrine bağlı kalmaktadır. Ayrıca Grundy (2006: 215), çerçevenin kendi kendine yeten göründüğünü ve politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri ve belirli pazarlardaki büyüme dinamiklerini gerçekten dikkate almadığını da belirtmektedir.

Srivastava ve diğlerleri (2012: 146), beş güç çerçevesinin dinamik bir analiz olmadığını ve sektör katılımcılarının hızla değışen sektörlerde birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarını gerçekten açmadığını savunmaktadır. Porter, beş güç

çerçevesinin Srivastava ve diğerlerine (2012: 146) göre sıfır toplamalı bir oyun içerdiğini varsaymaktadır.

1.5. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

Rekabet üstünlüğünü konusunda 1980'e kadar yapılan araştırmalarda firmanın kaynaklarına önem verilmemişti. Bu yıllarda, Porter'ın beş güç modeli gibi dış çevreye odaklı çerçeveler hâkim olmuştu, ancak kaynak temelli yaklaşımın (KTY) kademeli olarak ortaya çıkması, kurumların içindeki kaynaklarına dikkatini yönlendirmeye başlamıştı. Tablo 2'te gösterildiği gibi, bir dizi önemli makaleler örgüt kültürünün (Barney, 1986b), nedensel belirsizliğin (Lippman ve Rumelt, 1982) ve kaynakların (Wernerfelt, 1984) şirketlerin başarılı olmasında nasıl katkıda bulunabileceği hakkında fikir vermektedir.

1980'lerde, bilim adamları arasındaki diyaloglar kaynaklara dayalı düşüncenin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu diyaloglardan kaynaklanmış önemli yazıların biri de Lippman ve Rumelt'in (1982), firmalar arası farklılıkların kökenlerini ve verimlilikteki sürekliliğini açıklamak için “belirsiz taklit” kavramını ortaya koyan yazısı olmuştur. Yazarlar, şirketler arasındaki heterojen farklılıkların nasıl önemli kiralarda elde etmek için fırsatlar sağlayabileceğini gösteren bir model oluşturmuştur.

Wernerfelt, geleneksel düşüncenin ötesine geçen ve firmaların kaynakları ile rekabet üstünlüğü arasında bağlantı öneren ilk araştırmacılardan biriydi. “Kaynak temelli bakış” terimini içerdiği etkili makalesi, 1984 yılında Stratejik Yönetim Dergisi en iyi bildiri ödülünü almıştır (Fahy, 2000: 96). Bu yazıda Wernerfelt, firmaları ürün pazarları yerine kaynakları açısından değerlendirmiş ve firmaların kaynakları ve karlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek ve yönetmek için ekonomik bir araç geliştirmiştir. Wernerfelt, 1984'te “kaynak temelli” terimini kullanan ilk araştırmacıydı. Wernerfelt (1984: 171), bir firmanın iç işleyişini vurgulamış ve firma performansını kendine has heterojen kaynaklarla ilişkilendirmiştir ancak sektörün yapı etkilerini tamamen reddetmemiştir. Kaynakların elde edilmesinin normal getirilerin üzerinde kazanılması için kritik öneme sahip olduğunu ileri sürmüştür. Wernerfelt (1984:171)

firmayı bir kaynak demeti olarak tanımlamış ve “kaynaklar ve ürünlerin aynı madalyonun iki yüzü olduğunu” savunmuştur. Firmaların içindeki kaynaklardan yararlanıldığını ve her bir firmanın kendine özgü bir kaynak donanımına sahip olduğunu teorikleştirmiştir (Lockett ve diğerleri, 2008: 1127). Wernerfelt’in (1984) çalışması, firmalar arasındaki kaynakların heterojenliği ve firmaların güçlü yanlarına dayanan strateji oluşturma gibi stratejik yönetim literatürüne bazı önemli fikirler getirmiştir. (Lockett ve diğerleri, 2008: 1128).

Wernerfelt (1984) ile aynı yıl, Rumelt (1984) kaynaklara dayalı ikinci bir bildiri yayınlamıştır. Bu bildiriler benzer konulara değinirken, birbirlerine atıfta bulunmamışlardır. Rumelt’in (1984) geliştirdiği firmanın stratejik teorisi, daha sonra kaynak temelli bakış açısıyla ilişkilendirilecek özelliklerin çoğuna sahiptir. Örneğin, Rumelt firmaları verimli kaynaklardan oluşan bir demet olarak tanımlar ve ekonomik değerlerinin uygulandıkları bağlama göre değişeceğini söyler. Ayrıca, bu kaynakların taklit edilebilirliğinin bir “izolasyon mekanizması” tarafından korunma derecelerine bağlı olduğunu da öne sürer. Hatta bu izolasyon mekanizmalarının listesini geliştirerek, bunların özümseyebilirliğini artıracı kaynakların özelliklerini tartışmaya başlar (Barney ve Arikan, 2001:132).

Barney, Wernerfelt’in (1984) çalışmalarını, firmaların iç kaynaklarının analizine ve bunların rekabet üstünlüğü ile olan bağlantılarına odaklanarak genişletmek için çalışan araştırmacılar arasındaydı. Barney’in (1986a), gerekli firma kaynaklarının alınıp satıldığı pazarlar olarak “stratejik faktör pazarları” çalışması yayınlamıştır. Stratejik faktör pazarlarının kusurlu olduğunu kabul ederek, normal getirilerin üzerinde “şanslı” olan veya belirli bir stratejinin değeri konusunda üstün bir kavrayışa sahip şirketler tarafından kazanılabileceğini öne sürmüştür.

Dierickx ve Cool (1989), Barney’in (1986a) argümanını, bir firmanın halihazırda kontrol ettiği kaynaklar hakkında ne olduğunu açıklayarak, bu kaynağın ekonomik rantı üretmesini mümkün kılacak alanı tanımlayarak genişletti. Dierickx ve Cool’un (1989) makalesinde firma itibarı, müşteri sadakati ve güven gibi stratejik varlıkların ancak kurum içinde biriktirilebileceğini savunarak gerekli tüm stratejik kaynakların satın

alınabileceğini ve satılabileceğini belirtilmiştir. Bu yazarlar, taklit edilemez ve ikame edilemeyen stratejik varlıkların önemini daha da ortaya çıkarmışlardır.

KTY teorisinin gelişmesinde katkıda bulunan diğer önemli çalışmalar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: KTY’nin Erken Eserleri

Yazarlar	Önemli katkıları
Penrose (1959)	Kaynakların bir firmanın büyümesini nasıl etkilediğini kuramlaştırdı; Kaynaklar yetersiz olduğunda büyümeler kısıtlıdır.
Lippman ve Rumelt (1982)	Taklit edilemezlik ve nedensel belirsizlik kavramlarını açıkladılar.
Wernerfelt (1984)	Firmanın ürünlerine değil kaynaklarına odaklanmasının değerini vurguladı; kaynak temelli yaklaşım terimini oluşturdu.
Barney (1986b)	Örgüt kültürünün nasıl sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olabileceğini kuramlaştırdı.
Dierickx ve Cool (1989)	Etkili ikame bulunmadığından kaynakların faydalı olduğu fikrini geliştirdiler.
Barney (1991)	KTY’nin temel ilkelerini sundu ve geliştirdi; kaynakların ayrıntılı bir tanımını sundu; ve potansiyel bir rekabet üstünlüğüne sahip olması için kaynağın tüm özelliklerini belirtti.
Castanias ve Helfat (1991)	CEO’yu genel sektöre özgü çeşitli (kendine özgü) niteliklere uygun ve becerilerine sahip firma kaynağı olarak tanımladı.
Conner (1991)	KTY’nin firmanın yeni bir teorisi olarak geliştiğini göstermek için KTY’yi endüstriyel örgüt ekonomisi ile yan yana koydu
Mahoney ve Pandian (1992)	KTY’yi çekirdek yetenekler, örgüt ekonomisi ve endüstriyel örgüt teorisi ile ilişkilendirerek daha da betimlediler.
Kogut ve Zander (1992)	Birleştirici yetenekler kavramını tanıttılar; bilginin kaynak olarak önemini vurguladılar.
Amit ve Schoemaker (1993)	Genel kaynak yapısını kaynaklara ve yeteneklere ayırdılar.

Peteraf (1993)	Rekabet üstünlüğünün hangi koşullar altında mevcut olduğunu belirledi.
Grant (1996)	Firmanın bilgiye dayalı bakış açısını KTY'nin bir parçası olarak dile getirdi.

Kaynak: Barney ve diğerleri, 2011: 1301.

1.5.1 Kaynaklar

Firma kaynakları KTY'nin yapı taşlarıdır. Kaynaklar, firmaların rekabet üstünlüğünün temelini oluşturan katma değerli stratejiler oluşturmak için kullanılan belirli varlıkları kapsar. KTY teorisi alanında, “kaynaklar” terimi çok geniş bir şekilde kullanılmaktadır. Wernerfelt (1984: 172)’e göre, kaynak belirli bir firmanın güçlülüğü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek bir şey anlamına gelmektedir.

Barney’e (1991: 101) göre firma kaynakları üç gruba ayrılır: fiziksel sermaye kaynakları (tesis ve ekipman, coğrafi konum ve hammaddelere erişim); örgütsel sermaye kaynakları (resmi raporlama yapısı, resmi ve gayri resmi planlama, sistemleri kontrol etme ve koordine etme ve bir firma içindeki ve bir firma ile kendi ortamındakiler arasındaki gayri resmi ilişkiler); ve insan sermayesi kaynakları (şirketteki yöneticilerin ve çalışanların eğitimi, deneyimi, yargısı, zekası, ilişkileri).

Hill and Deeds (1996: 433) ayrıca firma kaynaklarını “donanım” ve “yazılım” olarak da yorumlamıştır. Donanım: insanlar, binalar, teçhizat ve arazi gibi bir kaynaklar topluluğu olarak görülebilir, oysa ki firmanın yazılımı girdilerin çıktılarına dönüştürülmesi için çeşitli kaynakları koordine etmek için bir organizasyon rutini derlemesi anlamına gelir. Hill and Deeds (1996: 433) için, bir firmanın rutinleri olan ve göreceli karlılığı ve dolayısıyla firmaların rekabet üstünlüğünü belirleyen yazılımdır.

Fahy’ye (2000: 97) göre kaynaklar iki temel kategoriye ayrılır: maddi kaynaklar ve maddi olmayan kaynaklar. Maddi kaynaklar, firmanın finansal tablolarında yansıtıldığı gibi finansal veya fiziksel değer içeren faktörleri içerir. Maddi olmayan kaynaklar arasında ekonomik fayda kaynakları olan ve nadiren şirket mali tablolarına dahil olan faktörler yer almaktadır.

Kaynak temelli yaklaşımla ilgili ilk çalışmalarda kaynaklar ve yetenekler arasında açık bir ayrım yapılmamıştır. Grant (1991: 119), kaynakların üretim sürecinin girdi faktörleri olduğunu ve yeteneklerin firmanın bazı görevleri ve etkinlikleri bütünleştirici bir şekilde gerçekleştirmek için kaynakları kullanma kapasitesi olduğunu belirtmektedir. Amit ve Schoemaker (1993: 35), kaynaklar ve yetenekler arasında ayrım yapıp aşağıdaki açıklamayı benimsemiştir: Kaynaklar, istenen sonucu elde etmek için bir firmaya ait ya da kontrol edilen bir varlık demetidir.

1.5.2. Kaynaklar Ve Yetenekler Arasındaki Ayrım

Hem maddi hem de maddi olmayan kaynakların farklı rekabet etkisine ilişkin tartışmalar vardır. Wernerfelt (1984) ve Barney (1991) gibi bazı yazarlar onları “kaynaklar”, diğerleri ise “yetenekler” olarak adlandırmıştır.

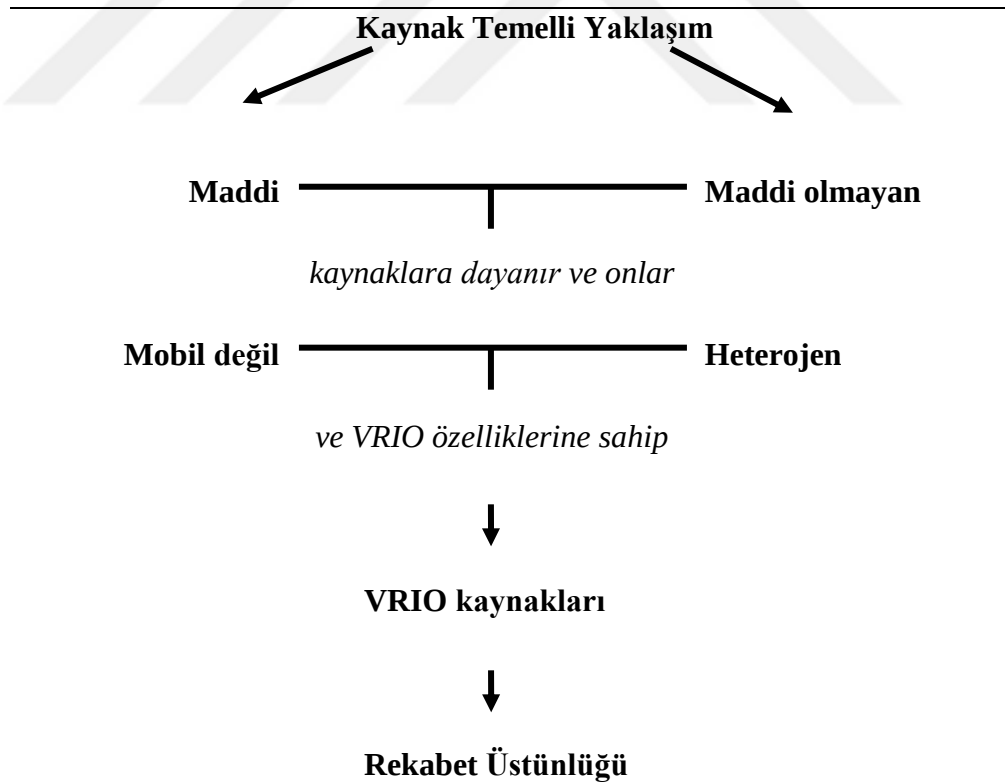
Barney’e göre (1991: 101) firma kaynakları, firmanın verimliliğini artıran stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan tüm varlıkları, yetenekleri ve organizasyonel süreci içermektedir. Kaynaklar ayrıca bir üretim sürecine girdi olarak tanımlanmıştır ve sermaye ekipmanını, çalışanların becerilerini, patentleri, marka adlarını içerebilir. Kendi başına üretken olmayabilir, o yüzden görevin veya etkinliği gerçekleştirmesi için kapasitesi olan bir yetenek gerekmektedir (Grant, 1991: 118-119). Kaynaklar bir firmanın sahip olduğu veya kontrol ettiği, daha sonra nihai ürün ve hizmetlere dönüştürülebilen mevcut faktörlerin stokları olarak tanımlanmıştır; yetenekler ise şirketin örgütsel süreçlerin bir birleşimini kullanarak kaynakları kullanma becerisidir (Amit ve Schoemaker, 1993: 35). Ancak Barney (1997: 144), yalnızca firmanın diğer kaynaklarını koordine etmesini ve kullanmasını sağlayan iç nitelikleri içerecek şekilde yetenek tanımını sınırlandırmıştır. Kaynakların kullanıldığı çevrenin değişen doğasını göz önüne alarak, Teece ve diğerleri (1997) yeteneklerin dinamik doğasını dikkate almıştır. Yeteneklerin, firmanın ortamındaki değişiklikleri ele almak için iç ve dış yeterlilikleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma becerisi olduğu belirtmiştir. Jiang’e (2014: 30) göre kaynaklar bir firmanın biriktirdiği varlıklar olarak değerlendirirken, yetenekler bu varlıkları birleştiren ve avantajlı bir şekilde

kullanılmalarını sağlayan yapıştırıcıdır. Böylece yetenekler, şirketin varlıklarının nasıl kullanıldığına ve farklı kaynakları birleştiren şeylere bağlıdır. Firma kaynakları ve yetenekleri rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedir, ancak bunun için kaynakların bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir.

1.5.3. Değerli, Nadir, Taklit Edilemez Ve İkame Edilemez Kaynaklar (VRIN) Çerçevesi

Barney'den (1991) KTY'ye yapılan daha sonraki katkı rekabet üstünlüğü oluşturmada firma kaynakları için gerekli göstergeleri öneren daha kapsamlı bir çerçeve haline getirmek üzere yapılan çalışmasıydı.

Şekil 3: KTY Modeli



Kaynak: Hitt ve diğerleri, 2017.

Şekil 3’de görüldüğü gibi kaynak temelli görüş maddi ve maddi olmayan kaynaklara dayanmaktadır. Bu modelde firmaların kontrol ettikleri kaynaklar stratejik açıdan heterojen oldukları varsayılmaktadır. İkincisi, bu kaynaklar firmalar arasında mükemmel bir şekilde mobil olamayacağı varsayılmaktadır. Firmanın kaynak temelli modeli, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi için bu iki varsayımı incelemektedir (Barney, 1991:100).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmak için firmanın kaynağının dört niteliği olması gerekir:

1. Firmanın ortamındaki fırsatları değerlendirmek veya tehditleri etkisiz hale getirmek anlamında değerli olmalıdır.
2. Firmanın mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir olmalıdır.
3. Kusurlu olarak taklit edilemez olmalıdır.
4. Bu kaynaklar için, değerli ancak nadir olmayan veya kusurlu şekilde taklidi olmayan, stratejik olarak eşdeğer ikameler olmamalıdır.

Değerli kaynaklar (Valueable resources)

Barney’in (1991) dört kriterinin kilit bileşeni “değer” kavramıdır. Bu nedenle, bir firmanın ortamındaki fırsatları değerlendirir veya tehditleri etkisiz hale getirirlerse kaynaklar yeniden değerlendirilir (Barney, 1991: 105). Bowman ve Ambrosini (2000: 1), kaynak temelli teoremin değerli kaynakların geliştirilmesi ve korunmasına odaklanma eğiliminde olduğunu doğrulamaktadır. Priem ve Butler (2001: 29) ise, bu değer rekabet üstünlüğünün derecesini belirleyen temel bileşen olduğunu savunmaktadır.

Nadir kaynaklar (Rare resources)

Rekabet üstünlüğüne sahip olmak için, şirketler rakiplerinde bulunamayan nadir kaynaklara sahip olmalıdır. Firma için değerli kaynağın çok sayıda firmanın sahip olduğu durumlarda, bu firmaların her biri bu kaynağı aynı şekilde kullanma ve böylece hiç kimseye rekabet üstünlüğü sağlamayan ortak bir strateji uygulama yeteneğine sahiptir. Bir kaynak hem değerli hem de nadir olduğunda, şirket rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynağa sahiptir. Hem değerli hem de nadir bir kaynaktan elde edilen rekabet üstünlüğü genellikle kısa sürmektedir. Rakipler, çok fazla sorun yaşamadan

kaynağı çabucak anlayabilmekte ve taklit edebilmektedir. Bu yüzden sadece geçici bir rekabet üstünlüğü söz konusudur. (Barney, 1991: 106)

Kusurlu olarak taklit edilemeyen kaynaklar (Imperfectly imitable resources)

Kaynağa sahip olmayan şirketler onu makul bir fiyata taklit edemez, satın alamaz veya ikame edemezse o zaman kaynak taklit edilememe özelliğe sahiptir. Kaynak çoğaltılarak veya benzer kaynakla ikame edilerek taklit edilebilir. Firma kaynakları, üç neden yüzünden kusurlu şekilde imitasyonlu olabilir:

1. Firmanın kaynak bulma kabiliyeti, eşsiz tarihi koşullara bağlı olması.
2. Firmanın sahip olduğu kaynaklar ile firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki bağlantı tesadüfi olarak belirsiz olması.
3. Firmanın üstünlüğünü oluşturan kaynak sosyal olarak karmaşık olması (Barney, 1991: 107-108).

İkame edilemeyen kaynaklar (Non-substitutable resource)

Kaynağının rekabet üstünlüğüne yol açması için son gereklilik, nadir veya taklit edilemeyen, stratejik olarak eşdeğer bir kaynağın olmaması durumudur. İki değerli firma kaynağı, her biri aynı stratejileri uygulamak için ayrı olarak yararlanılabildiklerinde stratejik olarak eşdeğerdir (Barney, 1991: 111).

1.5.4. VRIN Çerçevesinin VRIO Çerçevesi İle Değiştirilmesi

VRIN kriterleri Black ve Boal (1994: 132) tarafından eleştirilmiştir, çünkü kaynak yaratma dinamikleri çerçevede göz ardı edilmiştir. Buna ek olarak, Black ve Boal (1994: 132), taklidin doğrudan çoğaltma veya ikame yoluyla gerçekleşebileceğini ve bu nedenle ikame edilememenin bir kriter değil, açıkça çerçevede ifade edilmeyen bir “taklit edilebilirlik” biçimi olduğunu savunmaktadırlar. Bu eleştirmelere cevap olarak, Barney (1997), VRIN çerçevesini, kaynaklarının rekabet gücünden tam anlamıyla yararlanmada organizasyonun rolüne odaklanan VRIO (O - Organizasyon) çerçevesi olacak şekilde değiştirmiştir. Barney ve Hesterly (2010: 83) firmanın kaynaklarının potansiyelinden tam olarak yararlanabilmesi için onların uygun bir şekilde organize edilmesi gerektiğini düşünmektedir. VRIO çerçevesi, sadece kaynak özelliklerinin ve

firma performans ilişkisinin teorik olarak anlaşılması için güçlü bir temel oluşturmakla kalmamış, aynı zamanda KTY'nin uygulanabilirliğini ve yönetsel etkilerini de arttırmıştır (Newbert, 2008: 745).

Tablo 3: Değerli, Nadir, Taklit Edilemez ve Organize Edilebilen (VRIO) Kaynaklar Çerçevesi.

Kaynak ve Yetenekler					
Değerli?	Nadir?	Taklidi pahalı?	Organizasyon faydalanabildi mi?	Rekabetçi etkiler	Ekonomik performans
Hayır	-	-	Hayır	Rekabet dezavantajı	Normalin altında
Evet	Hayır	-		Rekabet paritesi	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici rekabet avantajı	Normalin Üstü
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürebilir rekabet avantajı	Normalin üstü

Kaynak: Barney ve Hesterly, 2009: 84.

Bir firma tarafından kontrol edilen bir kaynak veya yetenek değerli değil ise bu kaynak, firmanın çevre fırsatlarından yararlanan ve tehditleri etkisiz hale getiren stratejileri seçmesine veya uygulamasına izin vermemektedir. Bu tür kaynaklar zayıf yönlerdir. Firmalar bu zayıf yönleri düzeltmek zorunda kalmaktadır veya stratejileri seçip uygularken bunları kullanmaktan kaçınmak zorundadır.

Eğer bir kaynak değerli ancak nadir değil ise, bu kaynağın stratejileri tasarlarken ve uygularken kullanılması, rekabetçi parite üretmektedir. Bu kaynakları kullanmak bir

firma için rekabet üstünlüğü yaratmamaktadır, ancak bunları kullanamamak, bir firmayı rekabetçi bir dezavantaja koyabilmektedir.

Bir kaynak değerli, nadir ve taklit edilmesi pahalı değil ise, bu kaynağın kullanılması şirket için geçici bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu tür kaynaklardan yararlanan bir firma, önemli bir anlamda, ilk hamle avantajını elde etmektedir. Çünkü belirli bir kaynaktan yararlanabilecek ilk firmadır. Bununla birlikte, bir kez rakip firmalar bu rekabet üstünlüğünü gözlemlediklerinde, bu stratejiyi uygulamak için gereken kaynakları, ilk hareket eden firmaya kıyasla hiçbir maliyet dezavantajı olmadan doğrudan çoğaltma veya ikame yoluyla elde edebilecek veya geliştirebileceklerdir.

Bir kaynağın değerli, nadir ve taklit etmesi pahalı ise, bu kaynağın kullanılması sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu durumda, rakip firmalar başarılı bir firmanın kaynaklarını doğrudan kopyalamakta önemli bir maliyet dezavantajı ile karşı karşıya kalmaktadır ve bu kaynaklar için yedek kopyaları yoktur.

Organizasyon sorunu, VRIO çerçevesinde bir ayarlama faktörü olarak işlev görmektedir. Örneğin, bir firmanın değerli, nadir ve taklit edilmesi pahalı bir kaynağı varsa, ancak bu kaynaktan tam olarak yararlancak şekilde yönetemezse, rekabet üstünlüğü kazanabilme potansiyeli kaybolabilir (Barney ve Hesterly, 2009: 84).

1.5.5. Kaynak Temelli Yaklaşım Eleştiriler

Foss (1996), KTY'nin firmanın teorisi olarak yetersiz olduğu sonucuna varmıştır. KTY, firmalar arasındaki farkları ve firmaların rant yaratmada neden bireylerden daha iyi olduğunu açıklamaktadır. Ancak, firmaların neden var olduklarını, neden piyasaya göre daha iyi ranta yarattıklarını açıklamamaktadır. Foss'un "operasyonel geçerliliği" bulunmadığı yönünde vardığı sonuç Priem ve Butler (2001: 33) tarafından da desteklenilmiştir. KTY, yöneticilere VRIN kaynakları geliştirmelerini, edinmelerini ve uygun bir organizasyon geliştirmelerini söylemektedir ancak bunun nasıl yapılması gerektiği konusunda sessiz kalmaktadır (Connor, 2002: 312). Connor (2002), KTY'nin yalnızca önemli pazar gücüne sahip büyük şirketler için geçerli olduğunu savunmaktadır. Kraaijenbrink ve diğerleri (2010: 352) çalışmalarında, KTY'yi

operasyonel geçerliliğine sahip olmadığını ve firma yöneticilerinin bir kaynağın özelliklerini nasıl geliştirebileceğini veya elde edebileceğini, böylece rekabet üstünlüğünü nasıl geliştirebileceğini açıklayamadığı için eleştirmektedirler.

KTY'nin diğer kritik eleştirilerinden biri, kaynağın doğru şekilde tanımlanmamasıdır. Kraaijenbrink ve diğerleri (2010: 358), makalelerinde KTY'yi eleştiren bir kaynak tanımına birkaç örnek vermiştir. KTY'nin bir kaynağın ne olduğunu tanımlamadaki yetersizliği, kaynakları ve kaynakların benzersizliğini ayırt etmemizi zorlaştırmaktadır. Ayrıca kaynaklardaki farklılıkların bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne nasıl katkıda bulunabileceğini açıklamamasına da yol açar. Kaynakların kapsayıcı tanımları iki nedenden dolayı sorunludur. Öncelikle, firmaya girdi olan kaynaklar ile firmanın bu tür girdileri seçmesini, konuşlandırmasını ve düzenlemesini sağlayan yetenekler arasındaki farkı yeterince kabul etmiyorlar. İkinci sorun, KTY'nin farklı kaynak türlerinin bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne farklı bir şekilde nasıl katkıda bulunabileceği konusundaki temel farklılıkları ele almamasıdır.

Firmanın kaynak temelli görüşüne yönelik diğer eleştiri, kaynakların geliştirildiği, kullanıldığı ve değiştirildiği pazar ortamını algılamamasıdır. Firmaların kaynaklar için rekabet ettiği bir sektörün doğasının dinamik olduğu göz önüne alındığında, KTY'nin kaynak yaratmanın dinamik doğasına bakmakta başarısız olduğu savunulmaktadır (Foss ve Ishikawa 2007: 750). Kaynak temelli görüş teorisinin en önemli eleştirilerinden biri, KTY'nin test edilebilirliğine itiraz eden Priem ve Butler (2001) olmuştur. KTY'nin uygulanabilirliği çok sınırlıdır. Newbert'in (2007: 141) gösterdiği gibi, ampirik araştırma sadece mütevazı bir destek sağlamıştır, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açıklanırken diğer faktörlerin ima edilmesi gerekir. Armstrong ve Shimizu (2007: 963), 125 ampirik KTY çalışmasını incelemişlerdir. 1991 ile 2005 yılları arasında KTY'yi ampirik olarak test etme konusunda bazı zorluklar olduğunu doğrulamışlar. Ayrıca, sınırlamalardan birinin kaynaklar kavramının çok yönlü ve oldukça geniş bir terim olduğunu onaymışlardır (Armstrong ve Shimizu 2007: 966).

İKİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİNE KAVRAMSAL VE KURAMSAL BİR BAKIŞ

2.1. DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMI, TANIMI VE ANLAMI

Beş güç modeli ve kaynak temelli yaklaşım, iç ve dış çevreye odaklanarak rekabet üstünlüğünü açıklamaya çalışmaktadır. Her iki çerçeve de zaman içerisinde ortaya çıkan değişimleri dikkate almazlıktan gelmektedir. Eisenhardt ve Martin (2000: 1106) kaynak temelli yaklaşımın zamanın stratejik rolünü gözden kaçırdığını belirtmektedir. Kaynakların zaman içinde nasıl değiştiğini ve bunun rekabet üstünlüğünü nasıl etkilediğini bu yaklaşımlardan hiçbiri açıklamamaktadır. Her iki yaklaşımın statik olduğu söylenebilmektedir. Bu aynı zamanda stratejik yönetim araştırma alanı tarafından da kabul edilmektedir. Eisenhardt ve Martin (2000: 1106) ayrıca, kaynak temelli yaklaşımın, rekabet üstünlüğü süresinin tahmin edilemez olduğu ve zamanın bir firmanın stratejisinin önemli bir yönü olduğu hızlı değişen pazarlarda işe yaramadığını belirtmektedir.

Bu eksikliği gidermek üzere kaynakların dinamik yönünü dikkate alan ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açıklamaya çalışan çok etkili bir teori, dinamik yetenekler teorisidir. Bu teorinin en önemli yazarlarından biri Teece'dir (1997). Dinamik yetenekler yaklaşımı, stratejik yönetim alanındaki en canlı konulardan biri haline gelmiştir. Bu kavram ilk kez literatürde ortaya çıktığından bu zamana kadar teorik ve metodolojik çeşitlilikte yaklaşım üzerine yüzlerce araştırmalar yayınlanmıştır (Arend ve Bromiley, 2009: 75).

Dinamik yetenekler “firmanın hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yetkinlikleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 516). Bir şirketin kaynaklarını yeni rekabet üstünlüğü biçimlerine uyarlamak için hangi eylemlerin gerçekleştirildiği konusunda dinamik yetenekler tanımlanabilir.

Teece ve diğerleri (1997), dinamik yetenekler alanını araştıran ilk kişilerden biriydi. Bu çalışmada dinamik terimi, değişen iş ortamına uyum sağlamak için yetkinlikleri yenileme kapasitesini ifade eder. Teknolojik değişikliklerle ve gelecekteki diğer sorunların yanı sıra, iyi zamanlama ve hızlı eylemlerle devam etmek için yenilikçilik gerektirir. Yetenekler terimi, stratejik yönetimin değişen bir ortamın gereksinimlerini karşılamak için iç ve dış organizasyon becerileri, kaynakları ve fonksiyonel yeterlilikleri uygun şekilde uyarlama, bütünleştirme ve yeniden yapılandırmadaki kilit rolünü vurgulamaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 515).

Dinamik yeteneklerin literatüründe birçok tanımı vardır. Dinamik yeteneklerin derin anlayışına ulaşmak için, literatürde kullanılan bazı tanımlar Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Dinamik Yetenekler Kavramına İlişkin Tanımlar

Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107	“Dinamik yetenekler, firmaların pazarlar yeni ortaya çıktığında, çarpıştığında, geliştiğinde ve değiştiğinde yeni kaynak yapılandırmaları sağladığı organizasyonel ve stratejik rutinlerdir”
Zollo ve Winter, 2002: 340	“Dinamik yetenekler, kurumun çalışma rutinlerini geliştirilmiş etkinlik arayışı içerisinde sistematik olarak oluşturduğu ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir kolektif aktivite modelidir”
Winter, 2003: 991	“Organizasyon yeteneği, kuruluşun yönetimine önemli çıktılar üretmek için bir dizi karar seçeneği sunan ve kuruluşun yönetimine karar vermesini sağlayan üst düzey bir rutindir”
Zahra ve diğerleri, 2006: 918	“Dinamik yetenekler, bir firmanın kaynaklarını ve rutinlerini ana karar vericisinin öngördüğü ve uygun gördüğü şekilde yeniden yapılandırma yeteneğidir”
Wang ve Ahmed, 2007: 35	“Dinamik yetenekler bir firmanın, kaynaklarını ve yeteneklerini bütünleştirmek, yenilemek ve yeniden yapılandırmak ve sürekli olarak rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için değişen ortamlara cevaben temel yeteneklerini yükseltmek ve yeniden yapılandırmak için sürekli olarak davranış yönelimidir”
Helfat ve diğerleri, 2007: 1	“Dinamik yetenekler kuruluşun kaynak tabanını bilerek oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesi”

Araştırmacılar arasında dinamik yeteneklerin en genel anlamda organizasyonel süreçler olduğu ve rollerinin firmanın kaynak portföyünü değiştirmek olduğu konusunda bir anlaşma olduğu görülmektedir. Ayrıca, pazarda satın alınmak yerine dinamik yetenekleri geliştirilmek yola bağımlıdır ve bir firmanın yapısı ve sistemlerine dahil edilmiştir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1114). Winter (2003), Helfat ve diğerleri, (2007), dinamik yeteneğin geçici bir problem çözme olayı veya kendiliğinden bir tepki olmadığını vurgulamaktadır. Aynı şekilde, Zollo ve Winter (2002: 340), dinamik yeteneklerin kalıcı olduğunu ve “krizin ard arda yaratıcı ama ayırık bir şekilde uyum sağlayan bir organizasyonun dinamik bir yetenek kullanmadığını” iddia etmektedir. Zahra ve diğerleri (2006) tanımları da, şansın dinamik bir yetenek oluşturmadığını ve dinamik yeteneklerin kullanımının kasıtlı olduğunu açıkça göstermektedir.

2.2. DİNAMİK YETENEKLER İLE OPERASYONEL YETENEKLER ARASINDAKİ AYRIM

Dinamik yetenekler ile operasyonel yetenekler arasında ayırım yapmak çok önemlidir. Winter (2003: 991), bir rutini öğrenilen, tekrarlanan ve kısmen zımni bilgi ve hedeflerin özgüllüğü ile oluşturulan bir davranış olarak tanımlamaktadır. Winter’a (2003: 991) göre yetenekler rutin koleksiyonlardır ve üst düzey rutin olarak tanımlanırlar. Winter (2003: 992) operasyonel yetenekleri aynı ürünü üretip satmayı, aynı ölçekte ve aynı müşteri nüfusu ile geçimini sağlamayı amaçlayan “sıfır dereceli” yetenekler olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, operasyonel yetenekler günlük aktiviteleri gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Dinamik yetenekleri ise ürünü, üretim sürecini, ölçeği veya hizmet verilen pazarları değiştirmeyi amaçlayan “birinci dereceli” yetenekler olarak tanımlamaktadır. Her iki yetenek de rutin koleksiyonlar olmasına rağmen, dinamik yetenekler yeniden yapılandırma ve değişim yeteneğini tanımlarken, operasyonel yetenekler günlük işleri sürdürebilme kabiliyetini ifade eder (Winter, 2003: 992).

Helfat ve Winter (2011) operasyonel ve dinamik yetenekler arasında ayrım yapmışlar, ancak onların oluşturulmasında yer alan farklılıkları belirtmemişler. Yazarlara göre operasyonel yeteneklerin nerede bittiğinin ve dinamik yeteneklerin nerede başladığının bilinmesi zordur. Benzer şekilde, bir sektörde yetenek operasyonel olabilir, bir başkasında aynı yetenek dinamik olabilir ve bunun tersi de geçerlidir. Helfat ve Winter (2011: 1248), iki arketipin üst üste geldiği ortada, çift amaçlı yetenekler adı verilen üçüncü bir türün bulunduğu yerde devam eden bir süreçte operasyonel ve dinamik yeteneklerin bulunduğunu savunmaktadır.

2.3. DİNAMİK YETENEKLERİN BELİRLENMESİ

Dinamik yetenekler çerçevesi, firma yetenekleri arasındaki farklılıkların üç faktöre dayandığını varsaymaktadır. Teece ve Pisano'ya (1994: 5) göre firmanın stratejik boyutları yönetsel ve örgütsel süreçlere, bugünkü konuma ve buna uygun yollara dayanmaktadır.

“Pozisyon” (bugünkü konum), mevcut teknoloji ve fikri mülkiyet varlıkları yanı sıra müşteri tabanı ve tedarikçilerle yukarı havza ilişkilerini ifade etmektedir (Teece ve diğerleri, 1997: 518). Teece ve Pisano (1994), “varlıklar” terimini, firmanın gelecekteki kapasite genişletme seçeneklerini şekillendiren eski kaynakları (bilgi, teknik beceriler, organizasyonel yeterlilikler, vb.) tanımlamak için geniş bir şekilde kullanmaktadır. Schreyogg ve Kliesch'e göre (2007: 921) pozisyon hem iç hem de dış konumları ifade eder. İç pozisyon, bir firmada mevcut olan özel kaynaklar ile ilgilidir (finansal, teknolojik, itibar ve yapısal). Dış pozisyon, odak noktasındaki firmanın belirli piyasa pozisyonu / varlıklarıdır. Bir firmanın mevcut konumu, bir firmanın ulaşabileceği ve gerçekleştireceği kararları bir dereceye kadar belirler.

“Yollar” bir kuruluşun tarihini temsil eder; yani bir firmanın mevcut pozisyonu temel olarak geçmişten eğrilen kalıplarla şekillendirilir. Çoğu yetenek birikimli olduğundan ve zaman içinde bir dizi koordineli yatırımla geliştiğinden, ayrık projeler yerine “yollara” yönelik taahhütleri içerir. Firmalar için önemli bir stratejik sorun, rekabet üstünlüğü yaratan yetenek yaratma yollarını tespit etmek ve bunlara bağlı

kalmaktır. Yolların seçiminde yönetsel takdir yetkisi - önceden var olan varlık pozisyonları ve yeniden yapılandırma süreçleri tarafından dayatılan kısıtlamalar ile birlikte - firma yeteneklerinde farklılıklara neden olabilir (Pisano, 2017: 750).

“Süreçler” boyutu bu yetenek anlayışının merkezinde yer alır ve iki yönlüdür. Schreyogg ve Kliesch’e göre (2007: 921) Bir yandan, mevcut kaynakları koordine ve entegre etmeye yönelik süreçler vardır. Öte yandan, süreçler örgütsel öğrenmeye ve kaynakların yeniden yapılandırılmasına yöneliktir. Koordinasyon ve entegrasyon statik bileşen olarak anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme ve yeniden yapılandırma, kurumun kalıcı bir şekilde uyarlanması ve değiştirilmesini garanti ettiği varsayılan dinamik bileşeni temsil eder. Dinamik alt boyut “öğrenme”, hem artan iyileştirme süreçlerini (mevcut pozisyonlardaki değişiklikler) hem de yeni fırsatları tespit etme süreçlerini kapsar. “Yeniden yapılandırma”, süreksizlik ve çevredeki radikal değişiklikler için çevrenin alarm gözetimi yoluyla, bir şirketin varlık yapısının dönüşümünü ele almaktadır. Firmalar, varlık pozisyonlarını yatırımlar ve diğer yönetsel müdahalelerle yeniden yapılandırabilirler.

2.4. DİNAMİK YETENEKLERİN YARATILMASI

Dinamik yeteneklerin gelişimi maliyetli ve karmaşıktır (Winter, 2003: 993). Finansal ve insan gücü girişi gibi özel kaynaklar ön şarttır ancak yeterli değildir (Zahra ve diğerleri, 2006). Eşit derecede önemli olan, yöneticilerin niyetleri ve bilişsel yeteneklerinin yanı sıra proaktif kurum kültürü ve çalışanların değişime yönelik tutumlarıdır. Ayrıca, dinamik yeteneklerin evrimi, mevcut bilgi tabanından ve firmanın kaynak donanımından da etkilenmektedir (Winter, 2003: 993).

Orta derecede dinamik veya istikrarlı ortamlarda, dinamik yeteneklerin oluşumu daha önce inşa edilmiş uzmanlığa dayanır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1117). Zollo ve Winter (2002: 339) kuruluşların işletme rutinlerinin geliştirilmesine ve uyarılmasına yönelik rutin faaliyetler olarak tanımlanan dinamik yetenekler geliştirdiği mekanizmaları araştırmıştır. Tecrübe birikiminin, bilgi eklemlenmenin ve bilgi kodlama süreçlerinin, dinamik ve operasyonel rutinlerin evrimindeki rolü incelenmiştir. Sonuç olarak, dinamik

yeteneklerin bu öğrenme mekanizmalarının birlikte yaratılmasıyla şekillendiğine işaret edilmiştir. Bununla birlikte, piyasa koşullarının ve rekabet kurallarının hızlı değişime uğradığı yüksek hızlı ortamlarda, dinamik yetenekler belirlenmiş kurallara ve tarihsel deneyime bağlı olmadığı söylenmiştir (Zollo ve Winter, 2002).

Harris ve diğerleri (2013), süreçlerini anlayan ve yöneten firmaların dinamik yetenekler geliştirme ve uygulama yeteneklerini nasıl yarattığını göstermiştir. Araştırmalarına göre hem yönetsel hem de organizasyonel süreçler bir firmanın dinamik yeteneklerinin gelişmesine ve yayılmasına yol açabilir. Örgütsel öğrenmeyi kapsayan bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve bilgi entegrasyonu, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için kritik öneme sahiptir. Örgütsel bilgi yönetimi süreci, özellikle fırsatları değerlendirmek ve ayrıca şirketin varlıklarını yeniden düzenlemek için kullanışlıdır. Üst düzey yöneticiler arasındaki koordinasyon gibi yönetim süreçleri de önemlidir. Üst düzey yöneticiler arasındaki koordinasyon ve iletişim geliştikçe, bu üst düzey yöneticilerin fırsatları sezme, yakalama ve kaynakları yeniden yapılandırma yetenekleri artar.

Araştırma, hem organizasyonel hem de yönetsel süreçlerin tamamlayıcı olduğunu göstermektedir. Ek olarak, organizasyonel veya yönetsel süreçler dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde birincil rol oynayabilir. Çalışmalarından çıkan sonuç, firmanın dinamik bir yetenek geliştirmesi için her üç faaliyet grubunun da (sezme, yakalama ve yeniden düzenleme) gerekli olmasıdır.

2.5. DİNAMİK YETENEKLERİN BOYUTLARI

David Teece'nin 1997'de dinamik yetenekler terimini sunmasından sonra, konuyla ilgili araştırmaları 2007'de dinamik yetenekler çerçevesiyle tekrar etkiledi. Teece, dinamik yetenekler çerçevesinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarını açıklığa kavuşturma girişimi olduğunu vurgulamaktadır. Dahası, Teece (2007: 1320) kesin bir model olarak görülmediğini, bunun yerine sadece çerçeve olarak görülmesi gerektiğini desteklemektedir.

Çerçeve, dinamik yetenekleri üç temel sınıfa ayırmaktadır. Birincisi, fırsatları sezme ve şekillendirme kapasitesi, ikincisi fırsatları değerlendirmek ve yakalama, üçüncüsü işletmenin varlıklarını yeniden düzenleyerek rekabeti korumaktır (Teece, 2007: 1319). Çerçevede, üç dinamik yetenek sınıfının özellikleri tanımlanmaktadır ve dinamik yeteneklerin mikro temellerini yeteneğin kendisinden ayırmak için çaba sarf edilmektedir. Teece'e (2007: 1321) göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün yaratılması için dinamik yeteneklerin mikro temellerinin tanınmasının mutlaka bitmemiş, henüz geliştiriliyor olması, yoğun ve gerçekleştirilmelerinin oldukça zor olması dikkat çekmelidir; aksi takdirde mikro temeller sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmamaktadır. Çerçeve, strateji ve inovasyon literatürünü bütünleştirmektedir ve uzun vadeli üstün firma performansı sürdürmek için yönetimin ihtiyaç duyduğu en önemli yetenekleri vurgulamaktadır.

2.5.1. Sezme

“Yeni fırsatları sezme” ilk tanınmış temel sınıftır ve faaliyetleri tarama, yaratma, öğrenme ve yorumlamayı içerir. Teece (2007: 1322), fırsatlar ilk defa ortaya çıktığında, girişimciler ve yöneticilerin yeni olayları ve gelişmeleri nasıl yorumlayacaklarını, hangi teknolojileri takip edeceklerini ve hangi pazar segmentlerini hedefleyeceğini çözmesi gerektiğini belirtmektedir. Fırsatı sezebilen şirketler müşteri ihtiyacını sık sık yeni ürünlere dönüştürebilmektedir. Yeni bilgiler filtrelenip onları anlayabilen insanlara aktığında işe yaramaktadır. İşletmeler bu faaliyetlerde bulunamazlarsa, pazar ve teknolojik gelişmeleri değerlendiremeyecek veya yeni fırsatları göremeyeceklerdir. Güçlü dinamik yeteneklere sahip girişimlerin yoğun girişimci olduğunu belirtilmelidir. Sadece iş ekosistemlerine uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yenilikler aracılığıyla ve diğer işletmeler ve kurumlarla işbirliği yaparak onları şekillendirir. Sezme ile ilgili arama faaliyetleri, işletme ekosisteminde neler olup bittiği hakkında bilgiler içerir. Araştırma, yenilikçi faaliyetlerde aktif olan potansiyel müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri içermelidir (Teece, 2007: 1324).

Fırsatları sezme yeteneği, bireyin yeteneklerine ve kullanıcıların ihtiyaçları hakkındaki mevcut bilgilere baēlıdır. Teece'nin teorisine göre (2007: 1324), eēer bir hizmet/ürünün tedarikçisi müşteri ihtiyaçlarını anlamada başarısız olursa, firmanın başarılı olması muhtemel deēildir. Bu aktiviteyi başarabilmek için birey mevcut bilgiyi anlamalıdır. Teece (2007: 1323) ayrıca belirsizlik nedeniyle girişimcinin/yöneticinin önündeki yol hakkında bilinçli tahminler yapması gerektiēini, yani yeni bir evrimsel yolun ortaya çıkması durumunda hızlı harekete geçilmesi gerektiēini belirtmektedir.

2.5.2. Yakalama

Fırsatlardan yararlanmak, sezilen fırsatların yeni ürünler, hizmetler ve süreçlerle ele alınmasına ilişkindir. Bu süreçler kalkınma ve ticarileştirme faaliyetlerine yatırım yapılmasını gerektirir. Teknolojik yeterlikleri korumak ve geliştirmek, algılanan fırsatların ele alınmasının önemli bir parçasıdır. Bir diēer önemli kısım, bir kuruluşun fırsata yatırım yapma şeklidir. Kuruluşlar ne zaman, nerede ve ne kadar yatırım yapmaları sorunuyla karşı karşıyadır. Bir kuruluşun karřılařtıēı ikinci sorun, belli bir iş modelinin seçimidir. Fırsatların sezilmesinde olduēu gibi, fırsatlara sahip olmak yaratıcılık ve zekayla ilgili belirli becerileri gerektirmektedir. Karar verme süreçleri, bazı amaçlar için gerekli olan ama yenilikçi inisiyatifleri içeren bürokratik özellikleri kapsamaktadır. oēu zamanda yerleşik firmalar, bürokrasi ve miyopinin neden olduēu sorunlarla yüzleşmekte ve algılanan fırsatları deēerlendirmekte başarısız olmaktadır (Teece, 2007: 1327). Fırsatlardan yararlanmak için yöneticiler gelecekteki talepler, rakip cevapları ve maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların getirileri hakkında tarafsız kararlar vermelidir. Bu nedenle, taktik yatırım becerilerinin geliştirilmesi ve paylaşılması büyük öneme sahiptir (Teece, 2007: 1328).

Fırsatları yakalamaya yönelik mikro temeller, müşteri ihtiyaçları ve iş modelleri arasında uygunluk bulma, örgütsel sınırları belirleme ve önyargılı kararlarla başa çıkma ve sadakat ve baēlılık oluşturma etrafında dönmektedir (Teece, 2007: 1328-1334). Bu mikro temeller, sizlen fırsatları uygun şekilde kullanma olasılıēını artırmaktadır.

2.5.3. Yeniden Düzenleme

Teece'e (2007: 1335) göre, sürdürülebilir kârlı büyümenin önemli bir faktörü, organizasyon değıştikçe, büyüdükçe ve pazarlar ve teknolojiler değıştikçe varlıkları ve yapıları yeniden yapılandırma yeteneğidir. Evrimsel zindeliği korumak için yeniden dağıtım ve yeniden yapılandırma gereklidir, bu da kuruluşların değışen koşullara uyum sağlaması gerektiği anlamına gelir. Organizasyonlar başarılı olduğunda rutinler gelişecektir. Rutinler, çevre ve koşullar değışene kadar başarının sürdürülmesine yardımcı olacaktır. Bu nedenle rutinlerin buna göre değışmesi gerekir. Rutin değıştirmek zordur, maliyetlidir ve anında kabul edilmez. Rutin değışim, iç değışikliklerle ilgili yüksek düzeyde kabul içeren bir kültür olmadığı sürece, çalışanlar arasında endişe yaratabilir (Teece, 2007: 1335).

Tehditleri ve yeniden yapılanmayı yönetmenin mikro temelleri merkeziyetçilik, uzmanlık ve bilgi yönetimidir (Teece, 2007: 1336-1339). Bu süreçler ve beceriler varlıkların yeniden yapılandırılması ve yeniden dağıtılması için gereklidir.

2.6. DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİ VE ÇEVRESEL BAĞLAM

Bir firmanın çevresi organizasyondaki bireylerin karar verme davranışlarında doğrudan dikkate alınan fiziksel ve sosyal faktörlerin toplamıdır (Duncan, 1972). Dinamik yeteneklerin literatürü temelde iki değışen senaryo ile dinamik yetenekleri ilişkilendirir: orta hızlı değışen veya sabit ortamlara karşı yüksek hızlı ortamlar (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1110). Yüksek hızlı ortamlarda, yıkıcı teknolojik değışim, mevcut yetkinliklerin ve geçmiş deneyimlerin yarattığı yeteneklerin faydalarını tahrip eder (Teece, 2007). Fırsatların hızla değıştiği ve rakiplerin tehdit altında olduğu tehditlerin sürekli olduğu son derece değışken bir ortamda, bu tür türbölans, rekabet gücünü ve mevcut kapasitelerin potansiyel değerini azaltır, işletmeleri sık ve karmaşık değışiklikler yapmaya zorlar, böylece dinamik yetenekler daha önemli bir rol oynayabilir (Li ve Liu, 2014: 2795). Buna karşılık, pazar değışiminin tahmin edilebileceği orta derecede değışen veya istikrarlı ortamlarda artan yenilik, kurulan ürün

tasarımında küçük değişiklikler gerektirir ve firmanın mevcut bilgi ve beceri tabanının kullanılması yeterlidir. Dinamik yeteneklerin etkili kalıplarının ve rollerinin bu iki zıt ortam arasında büyük ölçüde farklılık gösterdiği ileri sürülmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1110). Orta derecede dinamik veya kararlı ortamlarda, dinamik yetenekler spesifik, ayrıntılı ve tanımlanabilir süreçler olarak algılanır. Bu kararlı süreçler veya rutinler, öngörülebilir piyasa değişikliğine cevap verirken kaynak konfigürasyonlarını sistematik olarak değiştirmek için kullanılabilir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1111). Önemli bir teknolojik ilerleme veya az müşteri tercihi değişikliği olmadan çevre nispeten istikrarlı olduğunda, güçlü dinamik yetenekler bakım maliyetinin düşük olması nedeniyle muhtemelen pahalıdır hatta tahrip edicidir (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007). Ancak, yüksek hızlı ortamlarda, dinamik yetenekler daha çok gerçek zamanlı bilgiye ve duruma özel bilgiye dayalı bir dizi basit, deneysel ve reaktif eylem olarak kabul edilir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1112). Protogerou ve diğerlerine (2011: 624) göre dinamik yetenekler yalnızca hızla değişen ortamlarda bir rol oynamakla kalmaz, aynı zamanda artan değişimi etkilemek için mevcut bilgilere dayanan ayrıntılı ve analitik süreçler olarak anlaşılacakları daha az dinamik bağlamlarda değerli olabilirler.

2.7. DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİNE ELEŞTİRİLER

Dinamik yetenekler görüşü, hem mevcut kavramsal hem de deneysel know-how'ı içerebilen tutarlı bir çerçeve sağlamayı amaçlamaktadır (Teece ve diğerleri, 1997: 515). Vivas López (2005: 668), dinamik yetenekleri “şirketin geleceğinin stratejik seyrini optimize etmede kilit faktörler” olarak görmektedir. Popülerliğine ve içgörülü teorik temeli olmasına rağmen, dinamik yetenekler yaklaşımı sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün tüm sorularına cevap vermemektedir. Zahra ve diğerleri (2006: 923-924), dinamik yetenekler literatüründe bazı tutarsızlıklar ve belirsizlikler olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, dinamik yeteneklerin stratejik hedeflere ulaşmak için iyi hedeflenmiş ve konuşlandırılması gerektiğini de söylemektedir. Collis (1994: 144), yeteneklerin değerli olmasına rağmen, her zaman bir firmanın uzun vadeli üstün firma performansının bir kaynağı olmadığını ve daha da önemlisi, bunun nihai kaynağı

olmadığını tespit etmiştir. Winter (2003: 994), kavramın genellikle rekabet üstünlüğü ve genelleştirilmiş etkinlik için genel formüllerle bağlantılı olduğunu ve kavramın etrafındaki gizem ve karışıklıktan bazılarının ortaya çıktığını eleştirmektedir. Winter (2003: 994) ayrıca “Her beklenmedik durumdan korunma yolu yoktur” diye belirtmektedir.

Kavrama yönelik bir başka eleştirisi, dinamik yeteneklerin ampirik olarak ölçmenin zor olduğudur. Dinamik yetenekler üzerine yapılan deneysel araştırmaların eksikliği, birçok araştırmacının endişelenme nedenidir. Bu bağlamda, dinamik yetenekler üzerine ampirik araştırmanın büyük kısmının nitel vaka (case study) çalışmalarında yapıldığını veya kavramın küçük bölümlerine yoğunlaştığını belirtmektedir (Wang ve Ahmed, 2007: 31). Bulgular birbirine bağlı kalmayacağından, dinamik yeteneklerin öncülleri ve sonuçları hakkında net bir anlayış yoktur ve bugüne kadar dinamik yeteneklerin mevcut kabul görmüş bir operasyonelleşme olmadığı için soyut ve dağınık kalmaktadır (Wang ve Ahmed, 2007: 31). Arend ve Bromiley (2009: 75), ise eleştirilerini mevcut kavramlara göre belirsiz katma değer, tutarlı bir teorik temeli eksikliği, zayıf deneysel destek ve net olmayan pratik uygulamalar şeklinde sınıflandırmışlar.

2.8. DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Yıllar içinde gelişen dinamik yeteneklerin doğasına dair birkaç farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007: 914). Peteraf ve diğerleri, (2013), Teece kavramsallaştırmasına dayanan bir araştırma akışı ile Eisenhardt ve Martin’in görüşüne dayanan bir akış arasında teorik bir bölünme olduğunu göstermiştir.

Teece ve diğerlerinin (1997) dinamik yetenekler anlayışı oldukça geniş ve geneldir ve genel mikro temelleri, sezme, yakalama ve yeniden düzenleme kapasitesini belirtmeyi amaçlamaktadır. Buna karşılık, Eisenhardt ve Martin (2000) genel bir kapasite seti sunmamakta, ancak ürün geliştirme rutinleri, stratejik karar alma rutinleri,

replikasyon ve aracılık için rutinler, kaynak tahsis rutinleri ve benzerlerini içeren örneklerin bir listesini sunmaktadır.

Peteraf ve diğerleri (2013) iki görüşüde analiz ederek, onların arasındaki farklılıkları sınır şartları, sürdürülebilir avantaj ve rekabet üstünlüğü başlıkları altında karşılaştırmıştır. Bu farklılıkların özeti Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: Teece Ve Diğerleri (1997) Ve Eisenhardt Ve Martin (2000) Yaklaşımları Arasındaki Kritik Farklar

Dinamik yetenekler ve:	Teece ve diğerleri (1997) (TPS)	Eisenhardt ve Martin (2000) (EM)
Sınır şartları	Çerçeve, hızlı teknolojik değişim ortamları için geçerlidir. “Yaklaşım özellikle bir Schumpeterya dünyasında geçerlidir” (TPS: 509)	Çerçeve bazı ortamlarda bir sınır koşuluyla karşılaşmaktadır “Yüksek hızlı pazarlarda bir sınır şartıyla karşılaşıyor” (EM: 1118)
Sürdürülebilir avantaj	Dinamik yetenekler, belirli koşullar altında bir sürdürülebilir avantaj kaynağı olabilir Sürdürülebilirlik, [dinamik] bir yeteneğin rakipler tarafından ne kadar kolayca kopyalanabileceğine bağlıdır (TPS: 518)	Dinamik yetenekler hiçbir koşulda sürdürülebilir bir avantaj kaynağı olamaz Basit kurallar olarak, dinamik yetenekler “kendileri dengesizdir” (EM: 1118); En iyi uygulamalar olarak, “dinamik yetenekler ikame edilebilir” (EM: 1110), böylece önemli bir VRIN koşulunu ihlal ediyor
Rekabet üstünlüğü	Dinamik yetenekler rekabet üstünlüğü kaynağı olabilir "Dinamik yetenekler . . . bir kuruluşun yeni ve yenilikçi rekabet avantajı biçimleri sağlama yeteneğini yansıtır”(TPS: 516)	Dinamik yetenekler yalnızca sınırlı rekabet üstünlüğü kaynağı olabilir Dinamik yetenekler “daha homojendir. . . genellikle varsayıldığından daha ”(EM: 1116)

Kaynak: Peteraf ve diğerleri, 2013: 1394.

Firmanın kaynak temelli yaklaşımından kaynaklanan ve Teece ve diğerleri (1997) tarafından öne sürülen görüş yeteneği bir örgütün belirli bir faaliyeti gerçekleştirme kabiliyeti olarak en genel şekilde tanımlamaktadır (Amit ve Schoemaker,

1993: 35). Bu bakış açısında, dinamik yetenekler, düzenli işletme faaliyetlerin yürütülmesi için uygulanan diğer yetenekleri değiştirmeyi amaçlayan belirli bir yetenekler kümesi olarak alınmaktadır. Dolayısıyla dinamik yetenekler, firmanın değişime duyulan ihtiyacı tanımlamasını, uygun bir yanıt formüle etmesini ve bir eylem süreci uygulamasını sağlayan bir dizi farklı fakat ilişkili yetenekler kümesidir (Helfat ve diğerleri, 2007: 3). Diğer bir özellik olarak, dinamik yetenekler firmanın çıktısını (yani ürün ya da hizmetler) doğrudan etkilemez, ancak firmanın çıktısını üretmek için uygulanan diğer yetenekleri değiştirerek dolaylı etkilemektedir (Helfat ve Peteraf, 2003: 999). Bu bakış açısı, çevresel dinamizmi, dinamik yetenekleri rekabet üstünlüğüne katkıları bakımından değerlerini artıran bir sınır koşulu olarak görmektedir, çünkü hızlı değişim koşulları altında, mevcut yetenek yapılandırmalarının değiştirilmesi daha önemlidir.

Eisenhardt ve Martin (2000: 1107) tarafından en belirgin şekilde temsil edilen, kaynak temelli görünümünden kaynaklanan ikinci perspektif, dinamik yetenekleri spesifik tanımlanabilir süreçler olarak hesaba almaktadır. Bu açıdan, dinamik yetenekler, bir firmanın kaynak tabanını değiştirdiği organizasyonel ve stratejik rutinler olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, bu işlemlerin dış ortamın durumuna bağlı olarak şekillerinde değiştikleri iddia edilmektedir. Orta derecede dinamik ortamlarda, ayrıntılı, analitik ve kararlı süreçler olarak, öngörülebilir sonuçlar üretmekte ise, yüksek dinamik ortamlarda ise öngörülemeyen sonuçları olan basit, deneysel ve kırılgan süreçleri temsil etmektedirler (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1110). Bu açıdan çevresel dinamizm, dinamik yeteneklerin değerinin sınır şartı olarak kabul edilmez, değerleri yarattıkları kaynak ve yeteneklerde bulunur, orta derecede dinamik ve dinamik seviyelerde yeni kaynaklar ve yetenekler yaratma konusunda etkili olarak kabul edilir. Ancak, sonucun öngörülebilirliği çevresel dinamizme göre de değişmektedir. Dahası, yüksek hızlı pazarlar veya aşırı rekabetçi ortamlar, firmanın dinamik yeteneklerin etkinliğini düşürebileceği için adapte olma potansiyelini tehdit eder.

Peteraf ve diğerleri (2013), iki bakış açısının, her iki varsayımının da geçerli olduğu sınır koşullarını tanımlayarak yaklaşımların beklenmedik bir anlamında birleştirilebileceğini göstermiştir. Schilke ve diğerleri (2018), alanda ciddi bir kavramsal

yakınsama olduğunu göstermişlerdir: 298 makalenin içerik analizine dayanarak, en etkili tanımların birbirlerini tamamladıkları ve birbirlerine dayandıkları sonucuna varmışlardır.

2.9. DİNAMİK YETENEKLER ÜZERİNE ARAŞTIRMALAR

Dinamik yetenekler araştırmasında bazı yararlı nitel incelemeler olmuştur (Ambrosini ve Bowman, 2009; Arend ve Bromiley, 2009; Barreto, 2010; Easterby-Smith ve diğerleri, 2009; Helfat ve Winter, 2011; Wang ve Ahmed, 2007; Zahra ve diğerleri, 2006). Bu incelemeler dinamik yetenekler düşüncesinin tanımlarını vurgulamıştır, yapısını tartışmıştır, temel ampirik bulgularını toplamıştır ve teorik tutarsızlıkların yanı sıra ampirik zorlukları belirlemiştir. Arend ve Bromiley (2009) belirsiz veya tutarsız teorik temelleri nedeniyle dinamik yetenekler yaklaşımının stratejik yönetimdeki diğer yaklaşımlarla karşılaştırıldığında dezavantajlı olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, dinamik yetenekler yaklaşımının genel olarak organizasyon teorisini ve özellikle “özümseme kapasitesi”, “örgütsel öğrenme” ve “değişim yönetimi” gibi organizasyonel değişim kavramlarını desteklediğini eleştirmektedirler. Buna karşılık, Helfat ve Peteraf (2009), terminolojik ve kavramsal farklılıkların, çok sayıda teorik dayanak gerektiren dinamik kapasite yapısının karmaşıklığını gösterdiğini savunarak yanıt verir. Ayrıca, temel konuların sürekli araştırılmasının ve ampirik doğrulama eksikliğinin teori ve araştırma açısından hala oldukça yeni bir alanda beklendiğini savunuyorlar.

Vogel ve Guttel’e (2013: 427) göre bu tek uzman incelemeleri, bir yeni alanın durumunu değerlendirmek ve gelecekteki gelişimi için yönleri işaret etmek için yetersizdir. Bununla birlikte, bu niteliksel gözden geçirmeler genel öznellik sorunlarından muzdarip olma eğilimindedir ve bu nedenle genellikle konuyla derinden ilgilenen gözden geçirenlerin görüşlerini yansıttığı için doğası gereği önyargılıdır. Diğer bir sorun, dinamik yetenekler ile ilgili yayınlanmış makalelerin, tek tek gözden geçirenlerin bilgi işleme kapasitesini giderek artmasıdır. Bu, dinamik yeteneklerinin nasıl anlaşılacağına, nasıl uygulanabileceğine ve stratejik yönetime katkılarına ilişkin çeşitli görüşlerde göze çarpan farklılıklarda açıkça görülmektedir.

Vogel ve Guttel (2013) tarafından yapılan dinamik yeteneklerin kantitatif bibliometrik bir incelemesinde, yazarlar yaygın kaynaştırma tekniğini tamamlayan bibliyografik eşleştirme yöntemini uygulayarak dikkatleri bilimsel literatürdeki eğilimlere kaydırmışlar. Çalışmadaki 1.152 makalenin bibliyografik eşleme analizi, dinamik yetenekler yaklaşımı araştırmasının zaman içinde dinamik olarak gelişen birkaç farklı ancak birbiriyle ilişkili alt alanını ortaya çıkarmıştır. KTY ve örgütsel öğrenme, dinamik yetenekler evriminin ilk aşamalarında baskındı. Ancak son literatür, alanın yazarların aradığı, stratejik öğrenme ve değişime daha entegre bir çekirdek küme araştırma gündemine doğru kaymakta olduğunu göstermektedir. Bu çekirdek akış öğrenme yeteneklerine odaklanmakta ve bunları firma performansı ile ilişkilendirmekte, böylece organizasyon teorisi ve stratejik yönetimin yönlerini ilişkilendirmektedir. Bu nedenle, dinamik yetenekler yaklaşımının evrimi sırasında, KTY bir “öğrenme dönüşü” yaparken, örgütsel öğrenme “stratejik bir dönüş” gerçekleştirmiştir. Dinamik yetenekler yaklaşımı araştırmasının çekirdek bir kümeye entegrasyonunun yanı sıra, genel alan içinde paralel bir farklılaşma süreci de vardır, böylece ambidexterite, mikro temeller ve kazanımlar gibi çeşitli çevresel araştırma kümeleri oluşturur. Hem entegrasyon hem de farklılaşma eğilimleri, dinamik yetenekler yaklaşımının stratejik yönetime farklı bir yaklaşım olarak artan etkisine işaret etmekle birlikte, hala ampirik çalışmaların karşılaştırılmasına izin veren ve dinamik yeteneklerin teorik anlayışını ilerleten uzlaşmacı kavramlardan yoksundur (Vogel ve Guttel, 2013: 427).

Wilden ve diğerlerinin (2016) makalesinde, yazarlar, metin tabanlı analizleri incelemek için alandaki araştırmacıların anketleri ve röportajları ile birleştirerek geçmiş incelemelerin ötesine geçen dinamik yetenekler literatürünün benzersiz ve kapsamlı bir incelemesini sunmaktadır. Dinamik yetenekler yaklaşımının yazılı literatürdeki evrimi ve eksik araştırma konularını belirlemek için yalnızca önceki araştırmalara bakmakla kalmayıp, aynı zamanda evrimi ve gelecekteki yönü daha iyi değerlendirmek için yazarları araştırarak ve sorgulayarak işbirliğine dayalı bir tarzda ileri giderek alanın mevcut incelemelerinin ötesine geçmektedir. Bu metodoloji birbiriyle ilişkili üç aşamayı içerir: Birincisi (1), dinamik yetenekler alanında yaygın konuları ve çelişkileri ortaya çıkarmak için yayınlanan tüm büyük makalelerin (1997-2015 yılları arasında 12 önde

gelen yönetim dergisinde yayınlanan 133 makale) sistematik olarak gözden geçirilmesi. İkincisi (2), incelenen bu makalelerin yazarları, kavramın gelişimini, eksik ve ortaya çıkan araştırma alanlarını ve dinamik bir yeteneğin tanımlarını ve anlamlarını yakalamak için doğrudan araştırılmıştır. Üçüncü (3), önde gelen iki yönetim konferansına - 2013 Yönetim Akademisi ve Stratejik Yönetim Topluluğu konferanslarına katılan yazarlarla (1) ve (2) 'nin yapılandırılmış tartışmaları yapılmıştır. Kısacası, metinsel analiz ve veri madenciliği, yazar anketleri ve yazar tartışmalarına dayalı olarak yapılan dinamik yetenekler araştırmalarının analizi çok önemli bulgular üretmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular geçmiş ve kalıcı konular, ortaya çıkan konular ve varsayılmış veya geleceği şekillendiren konular etrafında kategorize edilmiştir. Geçmiş ve kalıcı konular grubunda, dinamik yetenekler araştırmasının erken gelişiminde önemli olan çeşitli konular ya gözden kaybolmuş ya da zamanla temel tartışmaların merkezinde yer almamaktadır. Örneğin, erken dinamik yetenekler araştırmalarında rekabet üstünlüğü belirgindi, yani dinamik yeteneklerin rekabet üstünlüğünün temeli olabileceği üzerine tartışmalar, özellikle türbülanslı ortamda rekabet üstünlüğü kaynaklarını ve dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki doğrudan bağlantı araştırılmaktadı. Bu bağlamda, dinamik yetenekler başlangıçta yeni ürün geliştirme, ittifaklar ve stratejik karar verme gibi firma performansını etkileyen temel bir yetenek olarak görülmüştür. Rekabet üstünlüğü hala dinamik yetenekler yaklaşımında çekirdek ve kalıcı bir konu olarak görülmekle birlikte, odak noktası, firmaların çevrelerine yeterince tepki vermesine veya şekillendirmesine izin veren yeteneklerin altında yatan süreçleri araştırmak için baskın bir yetenek bulmaktan kaymıştır. Benzer şekilde, günümüzde teknoloji ve Ar-Ge'nin rolü, akademisyenlerin kendilerini firmaların, endüstrilerin, pazarların ve firmaların konuşlandırıldığı bağlamlarla ilgili koşullandırma faktörleri olarak gördükleri için dinamik yetenekler yaklaşımının temel bir bileşeni olarak görülmemektedir - bu olasılıklar çekirdek olmayan olarak görülmektedir. Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, bilim adamlarının çevre koşullarının ve dinamik yetenekler yaklaşımındaki değişimin önemindeki azalmaya ilişkin görüşüdür. Teece (1997), dinamik yetenekleri özellikle hızlı değişen, belirsiz pazarlara bağlarken, daha sonraki araştırmalar onların tüm ortamlarda bulunduğunu öne sürdü (Helfat ve diğerleri, 2007;

Zollo ve Winter, 2002). Genel olarak, dinamik yetenekler yaklaşımının özünün öğrenme, kaynaklar, rutinler ve performans olduğuna dair güçlü kanıtlar vardır (Danneels, 2008; Kale, 2010; Zollo ve Winter, 2002) . Öğrenme, rutinler, kaynaklar ve performans araştırılan en merkezi ve kalıcı konular olarak belirlenmiştir. Dinamik yetenekler yaklaşımında ortaya çıkan konularlar (bilişsel) süreçler, olasılıklar, mikro temeller, dinamik yetenekler ve pazar yaratımı sağlayanlar olarak özetlenebilir.

Dinamik yetenekler yapısını stratejik yönetim içinde temel bir stratejik perspektif olarak ilerletmek için, çalışma dört ana konunun daha fazla gelişme gerektirdiği sonucuna varmıştır: dinamik yeteneklerin mikro temelleri ve performansla olan ilişkileri; dinamik yeteneklerin çok düzeyli doğası ve düzeylerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğu; dinamik yeteneklerin tanımıyla ilgili karışıklıklara ilişkin açıklama ve önceki üç konudan kaynaklanan metodolojik talepler, yani çeşitli kavramsal gelişmeler, teorik gelişmeler ve ampirik araştırmalar arasındaki kopukluğun düzeltilmesi.

2.10. DİNAMİK YETENEKLER, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜRE BAKIŞ

2.10.1. Dinamik Yetenekler Ve Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki

Firmanın dinamik yeteneklerinin rekabet üstünlüğünün birincil kaynağı olduğu stratejik yönetim literatüründe vurgulanmaktadır. Leonard-Barton (1992), firmanın yeteneklerinin, kuruluşun sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yol açacak eylemleri başarıyla uygulama kapasitesini ortaya çıkardığını ortaya koymaktadır.

Dinamik yetenekler alanındaki daha önceki araştırmalar, kendi kendine özgü dinamik yeteneklere sahip firmaların, özellikle değişen ortamlarda ortalamanın üzerinde ekonomik ranta üretebileceğini savunarak, dinamik yeteneklerin uygulanmasını, firmanın rekabetçi pozisyonuyla teorik olarak ilişkilendirmektedir. Ek olarak, işletme rutinlerine gömülen azami bilginin eklemlenmesi ve kodlanması yoluyla firmalar, işlettikleri dinamik yetenekler ile elde edilen firma performansı sonuçları arasındaki nedensel bağlantıyı anlayabilir ve gerçekleştirebilir (Zollo ve Winter, 2002: 349).

Araştırma, yukarıdaki varsayımları, iddiaların teorik olarak dinamik yeteneklerin firmanın performansını ve rekabetçiliğini artırabileceğini teorik olarak sağlam olmasına rağmen, bu etkinin dolaylı olduğunu belirterek tamamlar.

Ambrosini ve Bowman (2009), dört farklı sonucun dinamik yeteneklerin konuşlandırılmasından kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Birincisi, yaratılan kaynak temeli uzun bir süre boyunca taklit edilmezse ve rantının sürdürülmesi durumunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yol açabilir. İkincisi, geçici üstünlük sağlayabilir. Üçüncüsü, sadece kaynak tabanındaki etkileri, firmanın rakiplerinden daha iyi performans göstermekten ziyade sektörde faaliyet göstermesine izin veriyorsa, rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Son olarak, elde edilen kaynak stoku piyasa ile ilgisiz ise, dinamik yeteneklerin kullanılması başarısızlığa yol açabilir.

Wu (2010), çevre dinamiğinin rolünü, kaynak bazlı ve dinamik yetenek görüşlerinin değişken pazarlardaki uygulanabilirliğini değerlendirmiştir. Çalışmadaki ana hipotez, bir firmanın dinamik yeteneklerinin firmanın rekabet üstünlüğü ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ve değişken piyasaların aralarındaki pozitif ilişkiyi zayıflatmadığını belirtti. Bulgular, değişken pazarlardaki dinamik yeteneklerin firmanın rekabet üstünlüğünü etkili bir şekilde artırdığını göstermiştir.

Hou ve Chien (2010), dinamik yeteneklerin bir firmanın rekabet üstünlüğünün çok önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Aguirre (2011) ise firmalar arasında dinamik yetenekler ve rekabet üstünlüğü üzerinde çalışmış ve onların yenilikçi ve hızlı teknolojik değişim içinde olan pazarlardaki firmaların hayatta kalması için gerekli olacağı sonucuna varmıştır.

Ridder (2012) Hollanda'daki firmaların nasıl rekabet üstünlüğü bulduğunu incelemiştir. İnovasyondaki rekabet üstünlüğünün büyük ölçüde firmaların bu kaynakları ele geçirmek ve bunları dahili olarak yeniden yapılandırmak için yeni dış kaynaklara erişim fırsatlarını sezme yeteneğine bağlı olduğunu bulmuştur.

Li ve Liu (2014) Çin'deki 217 işletmede dinamik yetenek, çevresel dinamizm ve rekabet üstünlüğünü incelemişler. Anket araştırması tasarımını kullanarak, dinamik yeteneğin rekabet üstünlüğü kazanmasındaki rolünü değerlendirdiler. Bulguları, dinamik yeteneklerin rekabet üstünlüğü üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğunu,

çevresel dinamizmin dinamik yeteneklerin öncüsü olduğunu ve gelişimlerini kolaylaştırdığını ortaya koymuştur.

2.10.2. Rekabet Üstünlüğü Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Fahy (2000) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edildiğinde yüksek firma performansına yol açabileceğini savunmaktadır. Ayrıca, rekabet üstünlüğü ve firma performansının iki farklı kavram ve kapsam olduğu görüşünü vurgulayarak, firmaların yönetsel stratejiye odaklanmalarını ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü pozisyonu elde etme ve sürdürmeye doğru yönelmesi gerektiğini söylemektedir. Bu rekabet üstünlüğü daha sonra firmanın performansının daha yüksek olmasına yol açacaktır. Rekabet üstünlüğünün ilişkisel bir kavram olduğu ve aynı zamanda içeriğe özgü olduğu fikrini göz önünde bulundurarak, rekabet üstünlüğünün firmanın performansına neden olamayacağı ihtimalleri vardır ve ayrıca, rekabet üstünlüğü konumuna ulaşmadan ve / veya devam ettirmeden firmanın daha üstün bir performans gösterme olasılığı da vardır. Bununla birlikte, firmaların kaynak havuzunu geliştirmeye yönelik rekabetçi stratejilerini odaklanmaları gerçeği göz önüne alındığında, rekabet üstünlüğünün üstün firma performansına yol açacağı ilk şart geçerli olacaktır. (Fahy, 2000). Bazı çalışmalar rekabet üstünlüğü ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Ray ve diğerleri, 2004). Li ve diğerleri (2006), araştırma sonuçları rekabet üstünlüğü ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mohebi ve Farzollahzade (2014) tarafından yapılan araştırma da, iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bunun nedeni, rekabet üstünlüğü olan şirketlerin, tüketicilerin gözünde değerli ürünler yaratabilmeleri, rakiplerinden daha düşük fiyatlara sahip olmaları, böylece tüketicilerin sadık olması, satışların artması ve sonuç olarak şirketin karlarının büyümesini etkilemesidir. İsmail'in (2012) yaptığı çalışmada rekabet üstünlüğünün firma performansı üzerine olumlu etkiye sahip olduğu gösterilmektedir.

2.10.3. Dinamik Yetenekler Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Teece (2007), dinamik yeteneklerin bir kuruluşun, üstün firma performansı destekleyen maddi olmayan ve satılamayan varlıkların yaratılması, uygulanması ve korunması yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmesini sağladığını savunmaktadır. Zott (2003), Wang ve Ahmed (2007), Pavlou ve El Sawy (2011), dinamik yeteneklerin firma performans için elverişli olduğunu, ancak ilişkinin dolaylı ve sıradan yeteneklerin geliştirilmesi veya kaynakların ve rutinlerin değiştirilmesiyle dolaylı olduğunu ve arabuluculuk yaptığını savunmaktadırlar.

Zahra ve diğerlerine (2006: 946) göre “üst düzey” yetenekler olarak, dinamik yeteneklerin firmanın performansı üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur. Bunun yerine, performansı ancak değiştirilmiş özelliklerin kalitesinin aracılık edici bir rol oynadığı sıradan yetenekleri yeniden yapılandırarak etkileyebilmektedir. Winter’e (2003: 993) göre, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi hem ekonomik hem de bilişsel maliyetleri içeren büyük bir yatırımdır. Dinamik yeteneklerin firmanın performans iyileştirmesi için kullanılması gerekip gerekmediği, ilgili maliyet ve fayda analizine bağlıdır. Eğer dinamik yetenekler yanlış hesaplamalara dayalı olarak kullanılıyorsa, bir firmanın performansını arttırmak yerine zarar verebilir (Zahra ve diğerleri 2006: 943).

Drnevich ve Kriauciunas (2011), dinamik yeteneklerin göreceli örgütsel performansa olumlu ve olumsuz katkılarını incelemiştir. Dinamik yeteneklerin etkileri iki düzeyde ölçülmüştür - süreç ve organizasyon düzeyinde. Süreç seviyesindeki göstergeler, verimlilik, iş süreci performansı ve bilgi teknolojisi kullanımından ve bununla ilgili örgütsel değişikliklerden etkilenen ürün ve hizmetlerin kalitesini içermektedir. Organizasyon seviyesindeki gösterge, sanayi grubu ortalamasına göre karlılık olarak tanımlanmaktadır. Analiz, dinamik yeteneklerin heterojenliğinin göreceli örgütsel performansa olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir. Dinamik yeteneklerin heterojenliğinin süreç düzeyinde örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ancak organizasyon düzeyinde olmadığını gösteren bir kanıt oluşmuştur. Bu bulgular, dinamik yeteneklerin organizasyon ürünlerini, müşterilerini ve süreçlerini olumlu bir süreç katkısı sağlayacak şekilde etkilediğini ve organizasyonun

karlılığıyla negatif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, dinamik yeteneklerin yönetim maliyetleri, beklenen sonuçları gözlemlemedeki gecikme ve önceki zayıf performansın telafi edilmesiyle, dinamik yeteneklerin örgütsel karlılığa olumsuz etkilerini de ilişkilendirmişlerdir.

Protogerou ve diğerleri (2011) dinamik yetenekler ve bunun firma performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Makalenin sonuçları genellikle dinamik yeteneklerin performans üzerindeki etkisinin operasyonel yeteneklerin aracılık ettiği dolaylı bir sonuç olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, dinamik yetenekler yeni pazarlama ve teknolojik yeteneklerin yeniden yapılandırılmasını ve geliştirilmesini desteklemekte ve geliştirmekte, bu da pazar payı ve karlılık açısından daha yüksek rekabet performansına yol açmaktadır.

Gatungu ve Mwangi (2012)'nin çalışması dinamik yeteneklerin firma kârını ve dolayısıyla performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Sezme yetenekleri, firmanın ortamında bir fırsatın tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde yararlıdır. Bu, iş dünyası ekosisteminin diğer öğelerini taramanın yanı sıra teknolojik fırsatları araştırmak, pazarları araştırmak ve müşterileri dinlemekle ilgilidir. Dinamik yetenekleri kullanmak, bir fırsatı değerlendirmek ve değer elde etmek için kaynakların seferber edilmesine yardımcı olur. Bu yetenekler, müşterileri memnun etmek ve değer elde etmek için iş modelleri tasarlamayı içerir. Ayrıca, sermayeye ve gerekli insan kaynağına erişimin güvenliğini de içerir. Dinamik yeteneklerin dönüştürülmesi, sürekli yenileme için önemlidir ve radikal yeni fırsatların ele alınması gerektiğinde gereklidir. Ayrıca, varlık birikiminden, standart işletim prosedürlerinden ve kira akışlarının içeriden yanlış anlaşılmasından kaynaklanan zaman içinde oluşan rijitlikleri yumuşatmak için periyodik olarak ihtiyaç duyulmaktadır.

Wilden ve diğerleri (2013) dinamik yetenekler ile performans, strateji, yapı ve çevre üzerindeki vurgu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Organizasyonun yapısı ve süreçleri analiz edilmiştir ve organik organizasyon yapılarının dinamik yeteneklerin performans üzerindeki etkisini hızlandırdığı tespit edilmiştir. Dinamik yeteneklerin performans etkilerinin firmaların karşılaştığı rekabet yoğunluğuna bağlı olduğunu gözlemlenmiştir. Elde ettiği bulgular, organizasyonel yapı ile dinamik yetenler

arasındaki içsel uyumun yanı sıra organizasyonel performansı arttırmada rekabet yoğunluğuna sahip dinamik yeteneklerin dış uyumu ile ilgilendirilmiştir.

Rehman ve Saeed (2015), dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Dinamik yeteneklerin ölçümü, algılama, öğrenme, güçlü koordinasyon ve rekabetçi cevap olan dört ana faktörün altında yatan çok boyutlu yapıya dayandırılmıştır. Sonuç, dinamik yeteneklerin firmanın performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kurumsal yetkinliklerin dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkide olumlu ılımlı bir rolü olduğunu kanıtlamıştır. Bu, dinamik yetenekler ve performans arasındaki doğrudan ilişkinin önemsiz olduğunu göstermektedir.

Özumentlu ve Can (2019) dinamik yeteneklerin müşteri ve pazar performansı etkisi üzerine çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaya Marmara bölgesinde lojistik sektöründe çalışan 122 yönetici katılmıştır. Bu çalışmaya göre dinamik yeteneklerin pazar performansı ve müşteri memnuniyeti üzerine olumlu etkisi vardır.

Dinamik yetenekler ve performans arasındaki ilişki üzerine ampirik araştırmaların değerlendirilmesinde, dinamik yetenekler yaklaşımının araştırmaların yüzde 60'ında ampirik olarak onaylandığını tespit edilmiştir (Pezeshkan ve diğerleri, 2015).

Yukarıda gösterildiği gibi mevcut literatür, firmanın rekabet üstünlüğünün ve performansının dinamik yeteneklerden büyük ölçüde etkilendiğini teyit etmektedir. Bununla birlikte, rekabet üstünlüğünün aracılık etkisi ve dinamik yetenekleri firma performansı ile ilişkilendirme derecesi literatürde sınırlıdır. Dolayısıyla, rekabet üstünlüğünün dinamik yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisi, literatürde düzeltme gerektiren hâlâ tartışmalı bir konudur. Bu nedenle bu, aşağıdaki hipotezler uygundur:

H1: Dinamik yetenek boyutlarının rekabet üstünlüğü boyutları üzerine olumlu etkisi vardır.

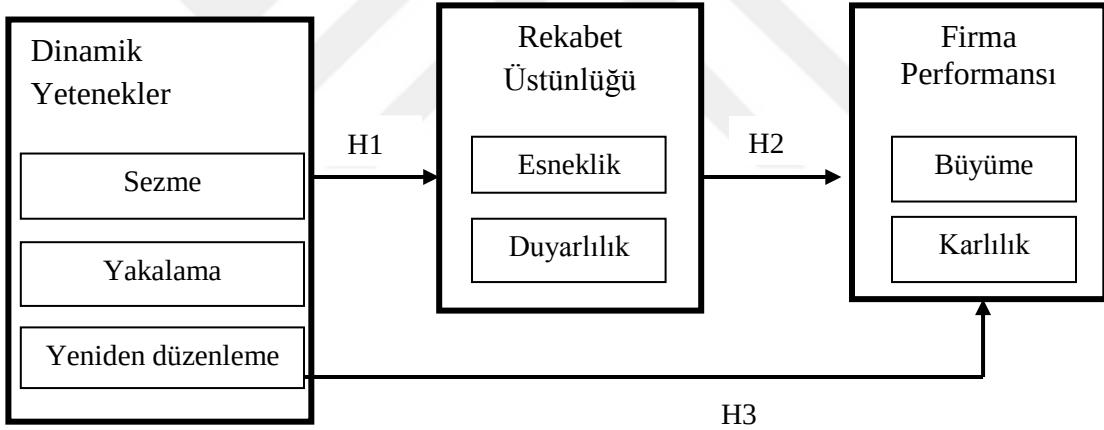
H2: Rekabet üstünlüğü boyutları firma performansı boyutları üzerine olumlu etkisi vardır.

H3: Dinamik yetenekler boyutlarının firma performansı boyutları üzerine olumlu etkisi vardır.

H4: Dinamik yetenekler boyutlarının firma performansı boyutları üzerine etkisinde rekabet üstünlüğü boyutlarının aracılık rolü vardır.

Oluşturulan hipotezlere dayanarak bu araştırmanın şematik kuramsal modeli Şekil 4'de gösterilmektedir. Araştırma modelinde Dinamik Yetenekler bağımsız değişken olarak Firma performansı ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Rekabet üstünlüğü ise bu modelin aracı değişkeni olarak ele alınmaktadır

Şekil 4: Kuramsal Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLERİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Firmaların endüstri yapısına göre strateji belirlemesi ve değerli kaynaklara sahip olması değişen koşullar altında rekabet üstünlüğüne yol açmamaktadır. Rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi için değişen çevre koşullarına göre firma kaynaklarının da yenilenmesi gerekmektedir. Kaynakları yenilemek ve değişimleri yönetebilmek için firmaların dinamik yeteneklere ihtiyacı vardır. Dinamik yetenekler firmaların rekabet üstünlüğüne sahip olmasına yol açmaktadır ve böylece firma performansını da etkilemektedir.

Dinamik yeteneklerin rekabet üstünlüğü üzerine ve firma performansı üzerine etkileri ayrı ayrı farklı araştırmacılar tarafından incelenmiştir, ancak bir bütün olarak bunlar arasındaki ilişki üzerine çalışmaların sayısı kısıtlıdır. Dinamik yeteneklerin firma performansını doğrudan etkilediği söylenebilmektedir (Protogerou ve diğerleri, 2011; Gatungu ve Mwangi, 2012), aynı zamanda da dinamik yetenekler rekabet üstünlüğünü etkilemektedir (Wu, 2010; Hou ve Chien, 2010) ve rekabet üstünlüğü firma performansı üzerine de etkisi olduğu görülmektedir (Li ve diğerleri, 2006). Bu ilişkilere dayanarak dinamik yeteneklerin performans üzerine rekabet üstünlüğü yoluyla dolaylı etkisinin olduğundan söz edilebilmektedir.

Bu çalışma dinamik yeteneklerin firma performansı üzerine etkisinde rekabet üstünlüğünün aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada bir aracı olarak rekabet üstünlüğünün ne kadar önemli olduğu da incelenmesi amaçlanmaktadır.

3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.2.1. Veri Toplama Tekniği Ve Örneklem

Araştırma İzmir ilinde faaliyet gösteren imalatçılar ile kolayda örneklem yöntemi kullanılarak yapılmıştır. İzmirde yerleşen İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi ve diğer sanayi bölgelerinde yer alan imalatçıların üst düzey yöneticileri, departman yöneticileri ve diğer beyaz yakalı çalışanları ile anket yapılmıştır. Anketler anonim şekilde uygulanmıştır, çoğunlukla yerinde ve çevrimiçi olarak e-posta yoluyla dağıtılmıştır. Eşzamanlı olarak, anket dağılımını ve yüksek yanıt verebilirliği kolaylaştırmak için, anketten şüphelerini hafifletmek amacıyla yöneticiler araştırma hedefi hakkında bilgilendirilmek üzere telefon ve e-posta yoluyla temasa geçilmiştir. Gönderilen 250 anketten, 223 anket doldurularak geri dönmüştür, ancak 9 anketin eksik doldurulma nedeninden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Son olarak, anketten elde edilen istatistiksel sonuçlar analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket 4 bölümden oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerini belirleyen sorular yer almaktadır. İkinci bölüm dinamik yetenekleri 16 soru ile ölçmektedir. Sorular Kump ve diğerleri (2016) tarafından geliştirilmiş ve ampirik olarak onaylanmış dinamik yetenekler ölçü biriminden alınmıştır. Anketin 1-6 arası soruları sezmeyi, 7- 10 arası soruları yakalamayı ve 11-16 arası soruları yeniden düzenlemeyi ölçmektedir. Derecelendirme için 5’li Likert ölçeği (1-kesinlikle katılmıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Anketin üçüncü kısmı rekabet üstünlüğünü ölçer. Rekabet üstünlüğü, bir organizasyonu aynı sektördeki rakipleri geride bırakacak şekilde konumlandıran bir organizasyon niteliği olarak belirlenmektedir. Bu bölüm 11 sorudan oluşmaktadır ve Agha ve diğerleri (2012) çalışmasından alınmıştır. Derecelendirme için 5’li Likert ölçeği (1-kesinlikle katılmıyorum; 5- kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde firmaların amaçlarına ve sonuçlarına ulaşma derecesi hakkında bilgi sunan finansal göstergeleri olan firma performansı ölçülmüştür. Firma performansı 8 soru ile değerlendirilmektedir ve Agha ve diğerleri (2012) araştırmasında

geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Firma performans soruları en önemli rakiplere göre 5'li Likert ölçeğinde (1-çok daha kötü; 5 çok daha iyi) değerlendirilmektedir.

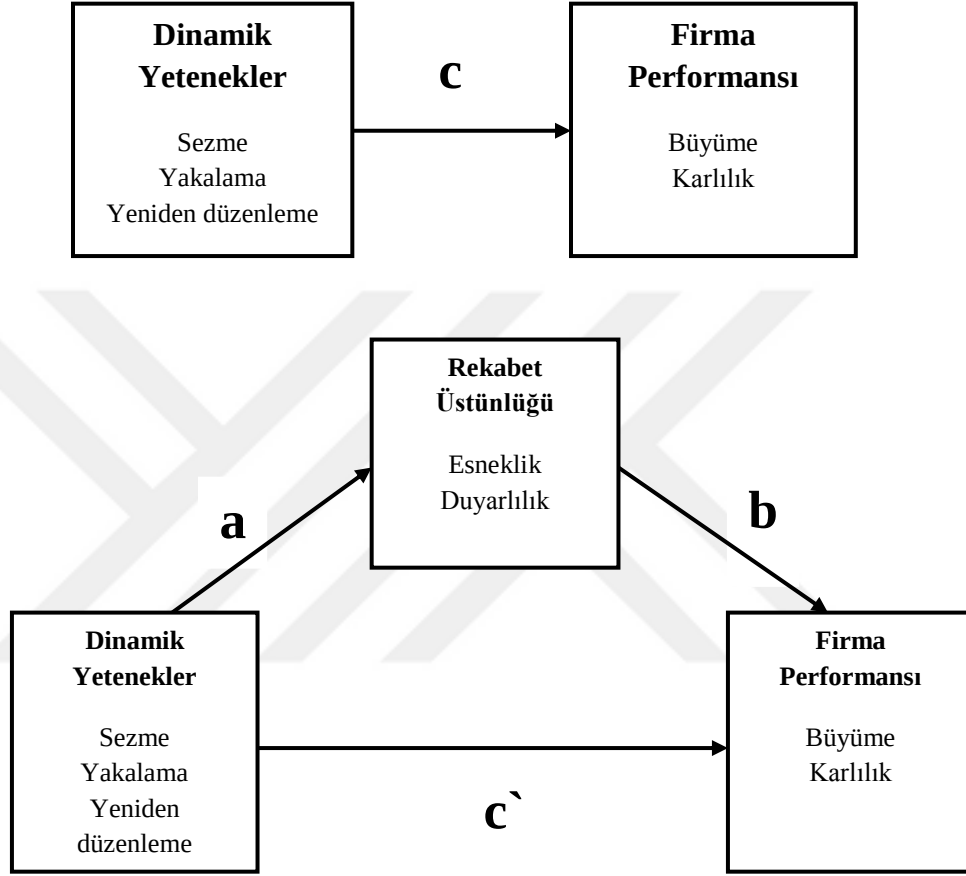
3.2.2. Verilerin Analizi

Yukarıda verilen ölçekler yoluyla elde edilen verilerin analizi için SPSS (versiyon 22.0) istatistiksel paket programı ve SPSS'de PROCESS macro 3.5 eklentisi kullanılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. İkinci aşamada ankette kullanılan değişkenler arasında birbiri ile korelasyonlu olan değişkenleri aynı kategoriye toplamak için faktör analizi ve ölçme aracının ölçmekte olduğu yapıyı tutarlı bir şekilde yansıttığını kontrol etmek için güvenirlik analizi yapılmıştır. Üçüncü aşamada PROCESS makro 3.5 eklentisi kullanılarak dinamik yeteneklerin firma performansı üzerine etkisinde rekabet üstünlüğünün aracılık rolü test edilmiştir. Testin yapılması için PROCESS macro 3.5'in Hayes Model 4 kullanılmıştır. Dinamik yetenekler 3 alt boyuttan (sezme, yakalama ve yeniden düzenleme), rekabet üstünlüğünün 2 alt boyuttan (esneklik ve duyarlılık) ve firma performansının 2 alt boyuttan (büyüme ve karlılık) oluştuğu için toplam 12 farklı test yapılmıştır.

Araştırma hipotezlerinin testinde, bağımsız değişken (X; dinamik yetenekler) ile bağımlı değişken (Y; firma performansı) arasındaki ilişkiyi açıklamak için bir aracının (M = rekabet üstünlüğü) önerildiği aracılık analizi (Hayes, 2017: 78) kullanılarak test edilmiştir. Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık etkileri için üç koşulun karşılanması gerekli olduğu önermiştir.

1. Bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemelidir. Bu durumda, dinamik yetenekler rekabet üstünlüğünü etkilemelidir.
2. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir. Bu modelde, dinamik yetenekler firma performansı değişkeni üzerine etkili olmalıdır
3. Aracının bağımlı değişken üzerine etkisi olmalıdır. Bu durumda, rekabet üstünlüğü firma performansını etkilemelidir.

Şekil 5: PROCESS macro (Model 4) Basit Aracılık Modeli İle Dinamik Yetenekler, Rekabet Üstünlüğü Ve Firma Performansı Aralarındaki Doğrudan Ve Dolaylı İlişkiler



Şekil 5’de gösterildiği gibi dinamik yeteneklerin rekabet üstünlüğünü (yol a) etkilemesi önerilir, bu da firma performansını etkiler (yol b). Buna, rekabet üstünlüğü sayesinde dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki dolaylı etkisi (ab) denir. Bu dolaylı etki, bu yolla ilişkili iki etki olan a ve b’nin çarpılmasıyla elde edilir (Hayes, 2017: 83-84). Ayrıca, rekabet üstünlüğü seviyelerini sabit tutarken dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisi olan doğrudan etki (yol c’) vardır (Rucker ve diğerleri, 2011). Dolaylı ve doğrudan etkileri birleştirirken, toplam etki (c) elde edilecektir (Hayes, 2017: 84). Çeşitli yollarla ilişkili katsayılar (yani, a, b, ab, c’ ve c) esasen standartlaştırılmamış regresyon katsayılarıdır. Dolaylı ve doğrudan etkilerin gücü aracılık analizinin sonucunu belirleyecektir (MacKinnon ve diğerleri, 2007). Dolaylı etki

önemliyse, o zaman başarılı bir aracılık olarak kabul edilir (MacKinnon ve diğerleri, 2007). Bu meydana geldiğinde, doğrudan etki kaybolabilir yani anlamsız hale gelebilir veya önemli kalabilir. Kaybolursa, tam bir aracılık vardır (yani, X'in Y üzerindeki etkisi tamamen M'ye bağlıdır), oysa kalırsa, kısmi aracılık vardır (yani, M, X ve Y arasındaki ilişkinin bir kısmını açıklar) ancak X, M dikkate alındığında bile Y'yi tahmin eder) (MacKinnon ve diğerleri, 2007).

Yeniden örnekleme (Bootstrapping), sıfırdan farklı olup olmadığını belirlemek için dolaylı etki (ab) testine uygulanabilen H_0 hipotez testi yapmanın alternatif bir yoludur (Hayes, 2017: 101). Amaç, incelenen etki etrafında bir güven aralığı oluşturmaktır (bu durumda, dolaylı etki ab etrafında). Bunu başarmak için, mevcut örnek (n büyüklüğünde) mini bir popülasyon olarak kullanılır. Bilgisayar, bu küçük popülasyonda değiştirilen rasgele bir bootstrap gözlem örneği (n boyutunda) alacaktır. Bu, bazı gözlemlerin her önyükleme örneği içinde birden çok kez seçilebileceği veya hiç seçilemeyeceği anlamına gelir. Bilgisayar bu işlemi binlerce kez tekrarlayacaktır, her bootstrap örneği biraz farklı olacaktır. Daha sonra analizler, her biri için istenen istatistiği elde etmek için tüm bu bootstrap örnekleri üzerinde gerçekleştirilir. Dolayısıyla, 5000 önyükleme örneği varsa, 5000 hesaplanmış dolaylı efekt olacaktır. Bu etkiler daha sonra, genellikle % 95 olan güven aralığının (CI) alt ve üst sınırlarını belirlemek için artan sırada yerleştirilir. Eğer güven aralığı sıfır içerirse, bu dolaylı etkinin önemli olmadığını gösterir çünkü sıfır, etki için olası değerler alanındadır. Güven aralığı sıfır içermiyorsa ve tamamen sıfırın altında olduğunda dolaylı etkinin negatiftir veya tamamen sıfır üzerindeyse dolaylı etkinin olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Aracılık etkisi araya giren bir etki olarak adlandırılabilir. Aracı, diğer iki değişken arasındaki ilişkilerde bir yordayıcı bağlantıdır. Normalde, bir aracı değişken aynı zamanda eksojen ve endojen bir değişken haline gelebilir. Aracılık etkilerini test ederek, bir araştırmacı bu değişkenler arasındaki etkileri incelemek için araştırma yapabilir. Afthanorhan ve diğerleri (2014: 187) göre aracılık, tam aracılık, kısmi aracılık ve aracılık olmayan üç tip arabulucuya sahiptir.

- Tam aracılık için: X' in Y üzerindeki regresyon katsayısı anlamlı değildir. X' in M üzerindeki regresyon katsayısı önemlidir. M' in Y üzerindeki regresyon katsayısı önemlidir.
- Kısmi aracılık için: X 'in Y üzerindeki regresyon katsayısı önemlidir. X 'in M üzerindeki regresyon katsayısı önemlidir. M' in Y üzerindeki regresyon katsayısı önemlidir. c' değeri, c den daha düşüktür
- Aracılık olmayan durum: X' in Y üzerindeki regresyon katsayısı anlamlı değildir. X' in M üzerindeki regresyon katsayısı anlamlı değildir. Her iki regresyon katsayısı önemlidir, ancak c', c den yüksektir.

Bu etkilerin anlamlı olup olmadığı bootstrap güven aralığına ek olarak Sobel testi yapılarak da incelenmiştir

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu çalışma cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş pozisyonu, çalışma süresi gibi soruları içermektedir. Aynı zamanda katılımcının çalıştığı firmanın faaliyet süresi, faaliyet gösterdiği sektör ve firma büyüklüğü ile ilgili sorularda çalışmada yer almaktadır. Tablo 6' da katılımcıların demografik özellikleri gösterilmiştir. Araştırmaya toplam 214 çalışan katılmıştır, katılımcıların % 54.7 erkek, % 45.3 kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N=214)

		Sıklık	Yüzdesi (%)
Yaş	25 den küçük	14	6.5
	25-34	83	38.8
	35-44	72	33.6
	45-54	38	17.8
	55 ve üzeri	7	3.3

Eğitim durumu	Lise	13	6.1
	Ön lisans	30	14.0
	Lisans	143	66.8
	Yüksek Lisans	28	13.1
Çalışma süresi	0-5 yıl	63	29.4
	6-10 yıl	75	35.0
	11-15 yıl	46	21.5
	16-20 yıl	22	10.3
	21 ve üzeri	8	3.7
Çalıştığı pozisyon	Müdür	8	3.7
	Departman müdürü	46	21.5
	Uzman	51	23.8
	Mühendis	31	14.5
	Sorumlu	37	17.3
	Eleman	41	19.2
Çalışan sayısı	50 den az	24	11.2
	50-149	110	51.4
	150-249	33	15.4
	250 ve üzeri	47	22.0
Faaliyet süresi	0-5 yıl	7	3.3
	6-10 yıl	11	5.1
	11-15 yıl	16	7.5
	16-20 yıl	49	22.9
	21 ve üzeri	131	61.2
Katılımcıların çalıştığı sektör	Tütün	7	3.3
	Tekstil	30	14.0
	Süt ve süt ürünleri	5	2.3
	Plastik	19	8.9
	Otomotiv yan	12	5.6
	Mobilya	9	4.2
	Metal	6	2.8

	Makine	30	18.7
	Kimya	19	8.9
	İnşaat malzemeleri	11	5.1
	Gıda	30	18.7
	Deri	6	2.8
	Ambalaj	10	4.7

Tablo 6’da katılımcıların % 38.8 25-34 yaş aralığında, % 33.6 ise 35-44 yaş aralığında olduğu gösterilmiştir. Çalışmaya katılanların %66.8’i lisans mezunlarıdır. Katılımcıların % 35’nin şu anda çalıştığı işletmede çalışma süreleri 6- 10 yıl aralığındadır, % 29.4’nün 5 yıldan az olduğu ve sadece % 3.7’si 21 yıl üzerinde olduğu belirtilmiştir. Çalışanların %51.4’ü 50-149 aralığında çalışan sayısı olan işletmede % 15.4’ü ise 150-249 aralığında çalışanı olan orta büyüklükteki işletmelerde çalışmaktadır. Çalışanların %11.2 50 den az çalışanları olan küçük işletmelerde ve % 22’si 250 den fazla çalışanı olan büyük işletmelerde çalışmaktadır. Katılımcıların % 61.2 21 yıldan fazla faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır.

Farklı sektör çalışanları ankete katılmıştır. Katılımcıların %18.69 makine ve %18.69 gıda sektörlerinde çalışmaktadır. Tekstil sektöründe ise katılımcıların %14.02 çalıştığı izlenmektedir.

3.3.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, karmaşık kavramlar için değişken ilişkileri araştırmak için yararlı bir araçtır. Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterliliğini ölçer, bu örneklem tarafından verilen cevapların yeterli olup olmadığını belirler. Kaiser (1974) 0.5 KMO değerini minimum olarak kabul etmiştir, 0.7-0.8 arasındakileri kabul edilebilir değerler ve 0.9 'un üzerindeki değerlerin mükemmel olduğunu belirtmiştir. Bartlett’in testi, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün bir başka göstergesidir. Bartlett’in testi bize korelasyon matrisimizin birim matrisinden önemli ölçüde farklı olup olmadığını

açıklamaktadır. Anlamlı ise, değişkenler arasındaki korelasyonların sıfırdan önemli ölçüde farklı olduğu anlamına gelir (Field, 2018: 1015).

Dinamik yetenekler ölçeğini oluşturan 16 ifade üzerinde faktör analizi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterlilik ve Bartlett Küresellik testleri dinamik yeteneklerin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için kullanılmıştır. KMO'nun değeri 0.928 olduğu görülmektedir ve bu mükemmel bir örneklemi göstermektedir. Bartlett testi değerinin 120 olduğu görülmektedir anlamlık seviyesinin $p < 0.01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir. Dinamik yetenekler kuramsal olarak Sezme (DYAA1-6), Yakalama (DYY7-10) ve Yeniden düzenleme (DYDD11-16) boyutlardan oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda 3 faktör ortaya çıkmıştır. Maddelerin faktör yükleri 0.6 ve üzeri olması halinde tatmin edici olarak kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda oluşan boyutların toplam varyans açıklama oranı % 79 dır.

Tablo 7: Dinamik Yetenekler Ölçeği Faktör Analizi

Dinamik Yetenekler	Boyutlar		
	1	2	3
DYD15	.847	.210	.313
DYD16	.822	.277	.309
DYD12	.822	.245	.268
DYD13	.819	.296	.201
DYD14	.788	.255	.294
DYD11	.750	.392	.310
DYA6	.244	.823	.227
DYA5	.220	.819	.123
DYA4	.242	.766	.426
DYA1	.311	.735	.267
DYA3	.332	.711	.382
DYA2	.328	.619	.438
DYY7	.294	.296	.827
DYY10	.333	.271	.819
DYY8	.354	.341	.757
DYY9	.346	.324	.742
Açıklanan Toplam Varyans	%79		
KMO	.928		
Bartlett's Test	$\chi^2(120) = 3490.596$; $p = 0,000$		

Rekabet üstünlüğü ölçeğini oluşturan 11 ifade üzerinde faktör analizi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterlilik ve Bartlett Küresellik testleri dinamik yeteneklerin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için kullanılmıştır. KMO'nun değeri 0.923 olduğu görülmektedir ve bu mükemmel bir örneklemi göstermektedir. Bartlett testi değerinin anlamlık seviyesinin $p < 0.01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda 2 faktör ortaya çıkmıştır. Maddelerin faktör yükleri 0.6 ve üzeri olması halinde tatmin edici olarak kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda oluşan boyutların toplam varyans açıklama oranı % 80 dir.

Tablo 8: Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Faktör Analizi

Rekabet Üstünlüğü	Boyutlar	
	1	2
RÜD8	.903	.249
RUD10	.870	.344
RUD9	.869	.301
RÜD7	.848	.378
RÜD11	.821	.371
RÜD6	.730	.483
RÜE4	.228	.834
RÜE3	.335	.822
RÜE2	.264	.818
RÜE1	.435	.772
RÜE5	.444	.732
Açıklanan Toplam Varyans	% 80.29	
KMO	.923	
Bartlett's Test	$\chi^2(55) = 2454.941; p = 0,000$	

Firma performansı ölçeğini oluşturan 8 ifade üzerinde faktör analizi uygulandığında KMO'nun değeri .886 olduğu görülmektedir ve bu iyi kabul edilebilir bir örneklemi göstermektedir. Bartlett testi değerinin anlamlık seviyesinin $p < 0.01$ olması anlamlı olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda 2 faktör ortaya çıkmıştır. Maddelerin faktör yükleri 0.6 ve üzeri olması halinde tatmin edici olarak kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda oluşan boyutların toplam varyans açıklama oranı % 76 dır.

Tablo 9: Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Performans	Boyutlar	
	1	2
PK8	.843	.154
PK7	.814	.150
PK6	.778	.355
PK5	.774	.421
PK4	.736	.479
PB2	.250	.887
PB1	.211	.869
PB3	.342	.818
Açıklanan Toplam Varyans	% 76.67	
KMO	.886	
Bartlett's Test	$\chi^2(28)= 1183.295; p=0,000$	

3.3.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Ve Cronbach Alfa Katsayıları

Güvenilirlik, bir ölçümün ölçmekte olduğu yapıyı tutarlı bir şekilde yansıtması gerektiği anlamına gelir. Chronbach'ın alfa iç tutarlılığın bir ölçüsü olarak tasarlanmıştır. Alfa, Pearson r (korelasyon katsayısı) ile aynı ölçekte ölçülür ve tipik olarak 0 ile 1 arasında değişir. 0.7 ve 0.8 değeri, Cronbach'ın α için kabul edilebilir bir değerdir ve önemli ölçüde daha düşük değerler güvenilir olmayan bir ölçeği gösterir (Field, 2018: 1045). Dinamik yetenekleri, rekabet üstünlüğünü, firma performansı ve onların alt boyutları üzerinde güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Dinamik yeteneklerin ve rekabet üstünlüğünün Cronbach Alfa katsayıları 0.96'dır firma performansının Cronbach Alfası ise 0.91 ve bu ölçeklerin güvenilir olduğunu belirtmektedir. Alt boyutlarında Cronbach Alfa katsayılarının yüksek düzeyde olduğu izlenmektedir ve Tablo 10'da parantez içinde verilmiştir.

Tablo 10: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve Cronbach Alfa Katsayıları (N=214)

			Dinamik Yetenekler			Rekabet Üstünlüğü		Firma Performansı	
	$\bar{x}$	s.s	DYA	DYY	DYD	RÜE	RÜD	PB	PK
Sezme (SEZ)	4.23	0.71	(0.93)						
Yakalama (YAK)	4.00	0.85	.723*	(0.93)					
Yeniden düzenleme(DUZ)	3.78	0.90	.676*	.702*	(0.95)				
Esneklik (ESN)	3.97	0.81	.599*	.647*	.651*	(0.92)			
Duyarlılık (DUY)	3.67	1.00	.640*	.662*	.699*	.715*	(0.96)		
Büyüme (BUY)	3.70	0.79	.368*	.447*	.506*	.508*	.551*	(0.88)	
Karlılık (KAR)	3.41	0.82	.463*	.546*	.470*	.566*	.679*	.624*	(0.90)

*p< .01 önem düzeyinde anlamlıdır.

Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa katsayılarını göstermektedir.

3.3.4. Dinamik Yeteneklerin Firma Performansı Üzerine Etkisinde Rekabet Üstünlüğünün Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Bulguları

Bu çalışmada dinamik yetenekleri sezme, yakalama, yeniden düzenleme alt boyutlarının rekabet üstünlüğü alt boyutları olan esneklik ve duyarlılık aracılığı ile firma performansı alt boyutları olan büyüme ve karlılığı yordayıp yordamadığı test edilmiştir. Bu bağlamda her alt boyut birbiriyle ilişkisi kontrol edilmiştir. Toplam 12 model oluşturularak aracılık etkisini ve doğrudan ve dolaylı ilişkileri test edilmesi için SPSS'in PROCESS macro eklentisi kullanılmıştır.

3.3.4.1 Sezme Boyutunun Büyümeye Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü

Tablo 11'de dinamik yeteneklerin sezme boyutunun firma performansının büyüme boyutu üzerine esneklik ve duyarlılık yoluyla doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin bulgular sunulmaktadır.

Tablo 11: Sezme Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları

Aracı	Model	B	Std. hata	t	P	LLCI	ULCI
Esneklik	a Yol Katsayısı (SEZ→ESN) $R^2 = .3594; F=118.91; p=.0000$	.6810	.0624	10.950	.0000	.5578	.8041
	b Yol Katsayısı (ESN→BUY)	.4370	.0718	6.0875	.0000	.2955	.5785
	c' Yol Katsayısı (SEZ→BUY) $R^2 = .2644; F=37.91; p=.0000$	.1089	.0816	1.3349	.1833	-.0519	.2696
	c Yol Katsayısı (SEZ→BUY) $R^2 = .1352; F=33.13; p=.0000$	.4065	.0706	5.7567	.0000	.2673	.5456
	Dolaylı etki	.2976	.0589			.1787	.4125
	Sobel test	.2976	.0562	z=5.2984	.0000		
Duyarlılık	A Yol Katsayısı (SEZ→DUY) $R^2 = .4090; F=146.70; p=.0000$	.8989	.0742	12.1121	.0000	.7526	1.0452
	b Yol Katsayısı (DUY→BUY)	.4199	.0588	7.1457	.0000	.3041	.5358
	c' Yol Katsayısı (SEZ →BUY) $R^2 = .3037; F=46.01; p=.0000$	.0290	.0826	.3507	.7262	-.1339	.1918
	c Yol Katsayısı (SEZ →BUY) $R^2 = .1352; F=33.13; p=.0000$	.4065	.0706	5.7567	.0000	.2673	.5456
	Dolaylı etki	.3775	.0625			.2562	.5029
	Sobel test	.3775	.0615	z=6.1389	.0000		

SEZ= Sezme, ESN= Esneklik, DUY= Duyarlılık, BUY= Büyüme

Sezme→Esneklik→Büyüme modelinde, *a* yolu katsayısı .6810 olduğu görülmektedir. Esnekliğin büyüme üzerine etkisini *b* yolu katsayısı göstermektedir. *c* yolu katsayısı Sezme boyutunun Büyüme üzerine toplam etkisini göstermektedir

(regresyon katsayısı .4065). Tablo 11’de katsayıların hepsinin $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğunu görmekteyiz. Aracılık etkisini tam olarak görebilmek için, bağımsız ve aracı değişkenin modele birlikte dâhil edildip etki c' yolunun sıfır olup olmadığına veya düzeyinin azalıp azalmadığına kontrol edilmelidir. Modelin c' yolu katsayısı incelendiğinde onun anlamsız olduğunu görmekteyiz ve bu tam aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Aracı değişkenin büyüklüğünü doğrudan etki (c' yol katsayısı) ve dolaylı etki yardımıyla tespit edebiliriz. Dolaylı etkinin anlamlılığı yeniden örnekleme güven aralığı ile tespit edilmiştir. Sezme→Esneklik→Büyüme modelinde dolaylı etki .2976 ve güven aralığı alt sınırı .1787; üst sınırı .4125 tam sıfırın üstündedir buna göre pozitif dolaylı etkinin olduğunu söyleyebiliriz. Dolaylı etkinin gerçekliğini test eden Sobel testi (normal teori testi) $p = .0000$ değerinde anlamlı olduğuda görülmektedir.

Sezme→Duyarlılık→Büyüme modelinde, sezmenin duyarlılık üzerine etkisinin $a = .8989$ olduğu, duyarlılık boyutunun büyüme üzerine etkisinin ise $b = .4199$ olduğu ve $p < .001$ düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Modelin $c' = .0290$ olduğu ve anlamsız olduğu görülmektedir. Bu aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Sezme→Duyarlılık→Büyüme modelinde dolaylı etki .3775 ve güven aralığı alt sınırı: .2562; üst sınırı .5029 tam sıfırın üstündedir ve pozitif dolaylı etkinin olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca Sobel testide $p = .0000$ değerinde anlamlı olduğuda göstermektedir.

3.3.4.2. Sezme Boyutunun Karlılığa Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü

Tablo 12’de dinamik yeteneklerin sezme boyutunun firma performansının karlılık boyutu üzerine esneklik ve duyarlılık yoluyla doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin bulgular sunulmaktadır.

Tablo 12: Sezme Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları

Aracı	Model	B	Std. hata	t	P	LLCI	ULCI
Esneklik	a Yol Katsayısı (SEZ →ESN)	.6810	.0624	10.9050	.0000	.5579	.8041
		$R^2=.3594$; $F=118.91$; $p=.0000$					
	b Yol Katsayısı (ESN→KAR)	.4570	.0707	6.4667	.0000	.3177	.5963
	c' Yol Katsayısı (SEZ →KAR)	.2221	.0803	2.7666	.0062	.6039	.3804
		$R^2= .3441$; $F=55.35$; $p=.0000$					
	c Yol Katsayısı (SEZ →KAR)	.5334	.0702	7.6003	.0000	.3950	.6717
		$R^2=.2141$; $F=57.76$; $p=.0000$					
	Dolaylı etki	.3112	.0534			.2046	.4126
	Sobel testi	.3112	.0561	Z=5.5450	.0000		
Duyarlılık	a Yol Katsayısı (SEZ →DUY)	.8989	.0742	12.1121	.0000	.7526	1.0452
		$R^2=.4090$; $F=146.70$; $p=.0000$					
	b Yol Katsayısı (DUY→KAR)	.5314	.0538	9.8678	.0000	.4252	.6375
	c' Yol Katsayısı (SEZ →KAR)	.0557	.0757	.7363	.4624	- .0935	.2049
		$R^2=.4623$; $F=90.69$; $p=.0000$					
	c Yol Katsayısı (SEZ →KAR)	.5334	.0702	7.6003	.0000	.3950	.6717
		$R^2=.2141$; $F=57.76$; $p=.0000$					
	Dolaylı etki	.4776	.0593			.3654	.5960
	Sobel testi	.4776	.0626	Z=7.6346	.0000		

SEZ= Sezme, ESN= Esneklik, DUY= Duyarlılık, KAR=Karlılık

Sezme→Esneklik→Karlılık modelinde sezme boyutunun esneklik üzerine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısının $a=.6810$ olduğu görülmektedir. Rekabet üstünlüğü esneklik boyutunun karlılık üzerine etkisin $b=.4570$ ve anlamlı olduğu görülmektedir. Sezme boyutunun karlılık üzerine toplam etkisinin $c=.5334$, $p<0.001$ anlamlı olduğu görülmektedir. Sezme değişkeni ve esneklik boyutunun modele beraber dahil edildiğinde sezme boyutunun karlılık üzerine doğrudan etkisinin anlamlı olduğu ve azaldığı görülmektedir. Bu Baron ve Kenny'nin her 3 şartınında karşılandığını göstermektedir ve kısmi aracılık olduğu söylenebilmektedir. Dolaylı etkinin anlamlılığı yeniden örnekleme güven aralığı ile tespit edilmiştir. Bu modelde dolaylı etki $.3112$ ve güven aralığı alt sınırı: $.2046$; üst sınırı $.4126$ tam sıfırın üstündedir ve pozitif dolaylı etkinin olduğunu söyleyebiliriz.

Sezme→Duyarlılık→Karlılık modelinde ise sezme boyutunun duyarlılık üzerine etkisinin $a=.8989$ olduğu görülmektedir. $b=.5314$ ve $c=.5334$ olduğu ve hepsinin $p<0.001$ anlamlı olduğu görülmektedir. Sezme değişkeni ile birlikte duyarlılık boyutunun modele dahil edildiğinde sezme boyutunun karlılık üzerine doğrudan etkisinin azaldığı ve anlamsız hale geldiği görülmektedir. Bu modelde dolaylı etki $.4776$ ve güven aralığı alt sınırı: $.3654$; üst sınırı $.5960$ tam sıfırın üstündedir ve pozitif dolaylı etkinin olduğunu söyleyebiliriz.

Her iki modelinde dolaylı etkilerini gerçekliğini test eden Sobel testi (normal teori testi) $p=.0000$ değerinde anlamlı olduğuda görülmektedir.

3.3.4.3. Yakalama Boyutunun Büyümeye Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü

Tablo 13'de dinamik yeteneklerin yakalama boyutunun büyüme boyutu üzerine esneklik ve duyarlılık yoluyla doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin aracılık analizi bulguları sunulmaktadır.

Tablo 13: Yakalama Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Büyüme Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları

Aracı	Model	B	Std. hata	T	P	LLCI	ULCI
Esneklik	a Yol Katsayısı (YAK→ESN)	.6150	.0498	12.3432	.0000	.5168	.7132
		$R^2=.4181$; $F=152.35$; $p=.0000$					
	b Yol Katsayısı (ESN→BUY)	.3664	.0744	4.9251	.0000	.2198	.5131
	c' Yol Katsayısı (YAK→BUY)	.1882	.0708	2.6601	.0084	.0487	.3277
		$R^2=.2822$; $F=41.48$; $p=.0000$					
	c Yol Katsayısı (YAK→BUY)	.4136	.0569	7.2739	.0000	.3015	.5257
		$R^2=.1997$; $F=52.90$; $p=.0000$					
	Dolaylı etki	.2254	.0540			.1157	.3284
	Sobel testi	.2254	.0494	Z=4.5615	.0000		
Duyarlılık	a Yol Katsayısı (YAK→DUY)	.7795	.0605	12.8757	.0000	.6602	.8988
		$R^2=.4388$; $F=165.78$; $p=.0000$					
	b Yol Katsayısı (DUY→BUY)	.3569	.0598	5.9676	.0000	.2390	.4748
	c' Yol Katsayısı (YAK→BUY)	.1354	.0704	1.9237	.0557	- .0033	.2741
		$R^2=.3153$; $F=48.58$; $p=.0000$					
	c Yol Katsayısı (YAK→BUY)	.4136	.0569	7.2739	.0000	.3015	.5257
		$R^2=.1997$; $F=52.90$; $p=.0000$					
	Dolaylı etki	.2782	.0548			.1724	.3884
	Sobel testi	.2782	.0515	Z=5.4010	.0000		

YAK=Yakalama, ESN= Esneklik, DUY= Duyarlılık, BUY= Büyüme

Yakalama→Esneklik→Büyüme modeli incelendiğinden standardize edilmiş regresyon katsayılarının $a=.6150$, $b=.3664$ ve $c=.4136$ olup hepsinin anlamlı olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken dahil edildiğinden sonra $c'=.1882$ ve anlamlı olduğu ve etkinin azaldığı izlenmektedir. Toplam etki ve doğrudan etkinin farkı olan dolaylı etkinin varlığı ve anlamlılığı yeniden örnekleme güven aralığı ile kontrol edildiğinde modelin alt ve üst sınırın 0 üstünde olduğu görülmüştür. Bu Yakalama→Esneklik →Büyüme modelinde pozitif dolaylı etkinin olduğu ve kısmi aracılık olduğunu göstermektedir.

Yakalama→Duyarlılık→Büyüme modeli incelendiğinden standardize edilmiş regresyon katsayılarının $a=.7795$, $b=.3569$ ve $c=.4136$ olup hepsinin anlamlı olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken dahil edildiğinden sonra $c'=.1354$ ve anlamsız olduğu izlenmektedir. Yeniden örnekleme güven sınırları sıfırı içermediği görülmektedir. Bu Yakalama→ Duyarlılık→Büyüme modelinde de pozitif dolaylı etkiden ve duyarlılık değişkeninin tam aracılık rolünden söz edilebilmektedir.

Modellin dolaylı etkilerinin gerçekliğini test eden Sobel testi (normal teori testi) $p=.0000$ değerinde anlamlı olduğunda görülmektedir.

3.3.4.4. Yakalama Boyutunun Karlılığa Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü

Tablo 14’de yakalama boyutunun karlılık üzerine rekabet üstünlüğü boyutlarının aracılığıyla doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin regresyon bulguları sunulmaktadır.

Tablo 14: Yakalama Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları

Aracı	Model	B	Std. hata	T	P	LLCI	ULCI
Esneklik	a Yol Katsayısı (YAK→ESN)	.6150	.0498	12.3432	.0000	.5168	.7132
		$R^2=.4181$; $F=152.35$; $p=.0000$					
	b Yol Katsayısı	.3713	.0723	5.1331	.0000	.2287	.5139

	(ESN→KAR) c' Yol Katsayısı (YAK→KAR)	.2985	.0688	4.3387	.0000	.1629	.4341
		$R^2=.3760$; $F=63.56$; $p=.0000$					
	c Yol Katsayısı (YAK→KAR)	.5268	.0555	9.4882	.0000	.4174	.6363
		$R^2=.2981$; $F=90.02$; $p=.0000$					
	Dolaylı etki	.2283	.0548			.1151	.3304
	Sobel testi	.2283	.0483	Z=4.7264	.0000		
Duyarlılık	a Yol Katsayısı (YAK→DUY)	.7795	.0605	12.8757	.0000	.6602	.8988
		$R^2=.4388$; $F=165.78$; $p=.0000$					
	b Yol Katsayısı (DUY→KAR)	.4636	.0545	8.5089	.0000	.3562	.5710
	c' Yol Katsayısı (YAK→KAR)	.1655	.0641	2.5812	.0105	.0391	.2918
		$R^2=.4774$; $F=96.37$; $p=.0000$					
	c Yol Katsayısı (YAK→KAR)	.5268	.0555	9.4882	.0000	.4174	.6363
		$R^2=.2981$; $F=90.02$; $p=.0000$					
	Dolaylı etki	.3613	.0524			.2562	.4629
	Sobel testi	.3613	.0510	Z=7.0840	.0000		

YAK=Yakalama, ESN= Esneklik, DUY= Duyarlılık, KAR=Karlılık

Yakalama→Esneklik→Karlılık modeli incelendiğinden standardize edilmiş regresyon katsayılarının $a=.6150$, $b=.3713$ ve $c=.5268$ olup hepsinin anlamlı olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken dahil edildiğinden sonra c' yolu katsayısının .2985 ve anlamlı olduğu izlenmektedir. Yeniden örnekleme güven aralığı kontrol edildiğinde Yakalama→Esneklik →Karlılık modelinde pozitif dolaylı etkinin olduğu ve kısmi aracılık olduğu izlenmektedir.

Yakalama→Duyarlılık→Karlılık modeli regresyon katsayılarının $a = .7795$, $b = .4636$ ve $c = .5268$ olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken dahil edildiğinden sonra $c' = .1655$ anlamlı olduğu ve etkinin azaldığı izlenmektedir. Toplam etki ve doğrudan etkinin farkı olan dolaylı etkinin varlığı ve anlamlılığı yeniden örnekleme güven aralığı ile kontrol edildiğinde modelin alt ve üst sınırın 0 üstünde olduğu görülmüştür. Yakalama→ Duyarlılık→Karlılık modelinde de pozitif dolaylı etkiden ve duyarlılık değişkeninin kısmi aracılık rolünden söz edilebilmektedir.

İki modelinde Sobel testi $p = .0000$ değerinde anlamlı olduğuda görülmektedir.

3.3.4.5. Yeniden Düzenleme Boyutunun Büyümeye Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü

Tablo 15’de yeniden düzenleme boyutunun esneklik ve duyarlılık yoluyla büyüme üzerine etkilerine ilişkin regresyon bulguları sunulmaktadır.

Tablo 15: Yeniden Düzenleme Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları

Aracı	Model	B	Std. ht	T	P	LLCI	ULCI
Esneklik	a Yol Katsayısı (DUZ →ESN)	.5848	.0468	12.5004	.0000	.4926	.6770
		$R^2 = .4243$; $F = 156.25$; $p = .0000$					
	b Yol Katsayısı (ESN→BUY)	.3012	.0733	4.1121	.0001	.1568	.4456
	c’ Yol Katsayısı (DUZ →BUY)	.2663	.0658	4.0490	.0001	.1366	.3959
		$R^2 = .3117$; $F = 47.76$; $p = .0000$					
	c Yol Katsayısı (DUZ →BUY)	.4424	.0517	8.5518	.0000	.3404	.5444
		$R^2 = .2565$; $F = 73.13$; $p = .0000$					
	Dolaylı etki	.1762	.0536			.0714	.2816

	Sobel testi	.1762	.0452	Z=3.8950	.0001		
Duyarlılık	a Yol Katsayısı (DUZ →DUY)	.7768	.0545	14.2450	.0000	.6693	.8843
		$R^2=.4891$; $F=202.92$; $p=.0000$					
	b Yol Katsayısı (DUY→BUY)	.3052	.0619	4.8871	.0000	.1805	.4246
	c' Yol Katsayısı (DUZ →BUY)	.2074	.0688	3.0166	.0029	.0719	.3430
		$R^2=.3321$; $F=52.45$; $p=.0000$					
	c Yol Katsayısı (DUZ →BUY)	.4424	.0517	8.5518	.0000	.3404	.5444
		$R^2=.2565$; $F=73.13$; $p=.0000$					
	Dolaylı etki	.2350	.0510			.1334	.3344
	Sobel testi	.2350	.0509	Z=4.6124	.0000		

DUZ= Yeniden düzenleme, ESN= Esneklik, DUY= Duyarlılık, BUY= Büyüme

Yeniden düzenleme →Esneklik→Büyüme modelinde $a=.5848$, $b=.3012$ ve $c=.4424$ olduğu ve hepsinin $p<0.001$ anlamlı olduğu görülmektedir. Aracılık etkisini tam olarak görebilmek için, bağımsız ve aracı değişken modele birlikte dâhil edilerek $c'=.2663$ düzeyinin azaldığı görülmektedir. Aracı değişkenin büyüklüğünü doğrudan etki (*vol c'*) ve dolaylı etkinin yeniden örnekleme güven aralığı ile tespit edilmiştir. Yeniden düzenleme →Esneklik→Büyüme modelinde dolaylı etki .1762 ve güven aralığı alt sınırı: .0714; üst sınırı .2816 tam sıfırın üstündedir ve pozitif dolaylı etkinin olduğunu söyleyebiliriz.

Yeniden düzenleme →Duyarlılık→Büyüme modelinde $a=.7768$, $b=.3052$ ve $c=.4424$ olduğu ve hepsinin $p<0.001$ anlamlı olduğu görülmektedir. Aracılık etkisini tam olarak görebilmek için, bağımsız ve aracı değişken modele birlikte dâhil edilerek $c'=.2074$ düzeyinin azaldığı görülmektedir. Aracı değişkenin büyüklüğünü doğrudan etki (*vol c'*) ve dolaylı etkinin yeniden örnekleme güven aralığı ile tespit edilmiştir. Yeniden düzenleme →Duyarlılık→Büyüme modelinde dolaylı etki .2350 ve güven

aralığı alt sınırı: .1334; üst sınırı .3344 tam sıfırın üstündedir ve pozitif dolaylı etkinin olduğunu söyleyebiliriz.

Her iki modelinde dolaylı etkilerini gerçekliğini test eden Sobel testi $p=.0000$ değerinde anlamlı olduğuda görülmektedir.

3.3.4.6. Yeniden Düzenleme Boyutunun Karlılığa Etkisinde Esneklik Ve Duyarlılık Boyutlarının Aracılık Rolü

Tablo 16’da yeniden düzenleme boyutunun esneklik ve duyarlılık yoluyla karlılık üzerine etkilerine ilişkin regresyon bulguları sunulmaktadır.

Tablo 16: Yeniden Düzenleme Boyutunun Esneklik Ve Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları

Aracı	Model	B	Std. hata	T	P	LLCI	ULCI
Esneklik	a Yol Katsayısı (DUZ→ESN)	.5848	.0468	12.5004	.0000	.4926	.6770
		$R^2=.4243$; $F=156.25$; $p=.0000$					
	b Yol Katsayısı (ESN→KAR)	.4574	.0749	6.1083	.0000	.3098	.6050
	c’ Yol Katsayısı (DUZ→KAR)	.1610	.0672	2.3948	.0175	.0285	.2935
		$R^2=.3383$; $F=53.94$; $p=.0000$					
	c Yol Katsayısı (DUZ→KAR)	.4285	.0552	7.7620	.0000	.3197	.5373
		$R^2=.2213$; $F=60.24$; $p=.0000$					
	Dolaylı etki	.2675	.0519			.1638	.3707
	Sobel testi	.2675	.0489	Z=5.4740	.0000		
Duyarlılık	a Yol Katsayısı (DUZ→DUY)	.7768	.0545	14.2450	.0000	.6693	.8843
		$R^2=.4891$; $F=202.92$; $p=.0000$					

b Yol Katsayısı (DUY→KAR)	.5616	.0580	9.6848	.0000	.4473	.6759
c' Yol Katsayısı (DUZ →KAR)	- .0077	.0644	-.1202	.9045	- .1347	.1192
$R^2=.4609$; $F=90.20$; $p=.0000$						
c Yol Katsayısı (DUZ→KAR)	.4285	.0552	7.7620	.0000	.3197	.5373
$R^2=.2213$; $F=60.24$; $p=.0000$						
Dolaylı etki	.4362	.0572			.3220	.5493
Sobel testi	.4362	.0546	Z=7.9956	.0000		

DUZ= Yeniden düzenleme, ESN= Esneklik, DUY= Duyarlılık, KAR=Karlılık

Yeniden düzenleme →Esneklik→Karlılık modeli incelendiğindine standardize edilmiş regresyon katsayılarının $a=.5848$, $b=.4574$ ve $c=.4285$ olup hepsinin anlamlı olduğu görülmektedir. Modele aracı değişken dahil edildiğinden sonra $c'=.1610$ ve etkinin azaldığı ve anlamlı olduğu izlenmektedir. Toplam etki ve doğrudan etkinin farkı olan dolaylı etkinin varlığı ve anlamlılığı yeniden örneklem güven aralığı ile kontrol edildiğinde modelinde alt ve üst sınırların 0 üzerinde olup ve sınırların arasında 0 yer almadığı görülmüştür. Bu Yeniden düzenleme →Esneklik →Karlılık modelinde pozitif dolaylı etkinin olduğu ve kısmi aracılık olduğunu göstermektedir.

Yeniden düzenleme →Duyarlılık→Karlılık modeli incelendiğindine standardize edilmiş regresyon katsayılarının $a=.7768$, $b=.5616$ ve $c=.4285$ olduğu görülmektedir. Modele bağımsız değişken ve aracı değişken beraber dahil edildiğinde $c'=-.0077$ etkinin azaldığı ve anlamsız olduğu izlenmektedir. Yeniden düzenleme → Duyarlılık→Karlılık modelinde de pozitif dolaylı etkiden ve duyarlılık değişkeninin tam aracılık rolünden söz edilebilmektedir.

İki modelinde Sobel testi $p=.0000$ değerinde anlamlı olduğuda görülmektedir.

Bu çalışma dinamik yetenekler, rekabet üstünlüğü ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemeye odaklanmıştır. Literatürünün bir incelemesine dayanarak, yukarıda belirtilen ilişkileri test etmek için üç hipotez sunulmuştur.

Regresyon analizlerin sonuçlarından da görülebileceği gibi, H1, H2 ve H3 kabul edilmiştir, bu dinamik yetenekler boyutları (sezme, yakalam ve yeniden düzenleme) rekabet üstünlüğü boyutları (esneklik ve duyarlılık) ve firma performansı boyutları (karlılık ve büyüme) üzerine olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir. Bulgular H4’de kabul edildiği göstermektedir ve bu rekabet üstünlüğü boyutlarının dinamik yetenekler boyutları ve firma performans boyutları ilişkisine aracılık ettiği anlamına gelir.



SONUÇ

Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl sağladıkları sorusu stratejik yönetim alanındaki üç farklı paradigma tarafından cevaplanmaya çalışılmıştır. Endüstri temelli yaklaşım dış çevreye odaklanarak endüstri yapısının firma performansını belirlediğini savunmaktadır. Bu yaklaşım firmaların homojen kaynaklara sahip olduklarını ve kaynakların firmalar arasında geçiş yapabildiğini varsaymaktadır. Ancak bu paradigma aynı endüstride çalışan firmalar arasında neden performans farklılıkları oluştuğunu açıklayamamaktadır. Bu boşluk kaynak temelli yaklaşım tarafından giderilmeye çalışılmıştır. Kaynak temelli yaklaşım firmaların değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen kaynaklarının rekabet üstünlüğüne yol açtıklarını savunmaktadır. Bu paradigma kaynakların firma aralarında geçiş yapamadıklarını ve firmaların heterojen kaynaklara sahip olduklarını varsaymaktadır. Ancak bu yaklaşım da hızlı değişen koşullar altında firmaların rekabet üstünlüğünü nasıl sürdürdüklerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Bu sorunun giderilmesi için dinamik yetenekler teorisi geliştirilmiştir. Dinamik yetenekler yeni yeteneklerin nasıl geliştirilebileceğini, yeni kaynak ve yetenek kombinasyonlarının teknolojik ve pazar değişikliği koşulları altında rekabet üstünlüğüne ulaşmak veya sürdürmek için nasıl yardımcı olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Dinamik yetenekler, bir işletme için sürekli rekabet üstünlüğü elde etmek ve üstün firma performansı sağlamak için hayati öneme sahiptir.

Bu çalışma, bir firmanın başarısının çok önemli bir iç faktörü olarak dinamik yeteneklere odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, Teece'nin (2007) dinamik yetenekleri çerçevesini izleyerek firmaların performansı için dinamik yeteneklerin önemini ampirik olarak analiz etmektir. Çalışma, dinamik yeteneklerin firma performansı üzerine doğrudan etkisi ve rekabet üstünlüğü alt boyutlarının dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi üzerine odaklanmıştır. Aynı zamanda çalışmada dinamik yeteneklerin benimsenmesinin, firma performansının iyileştirilmesinde olumlu sonuçlara yol açıp açmayacağını da incelenmektedir. Bu araştırmanın bulguları genellikle stratejik yönetimdeki mevcut bilgi birikimine katkıda bulunmada önemlidir. Dinamik yeteneklerin firma performansı üzerine etkisi hakkında

sınırlı sayıda çalışma olduğundan, bulgular mevcut tartışmalardaki teorik boşluğu doldurmaktadır. Bu çalışma dinamik yetenekler kavramını destekleyen üç kritik yönetsel ve organizasyonel süreci anlamaya ve deneysel olarak ölçmeye çalışarak, çok boyutlu dinamik yetenekler yapısını işler hale getirir. Bu nedenle, dinamik yeteneklerin ölçülemeyen ve yönetilemeyen, belirsiz ve bulanık soyutlamalar değil, teorik ve ampirik olarak daha fazla keşfedilebilecek spesifik süreçler olduğunu gösterir.

Bulgular, dinamik yeteneklerin sezme, yakalama ve yeniden düzenleme boyutlarının rekabet üstünlüğü esneklik ve duyarlılık boyutları üzerine doğrudan olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Rekabet üstünlüğünün firma performansı üzerine önemli etkisi ise rekabet üstünlüğü daha yüksek olan firmaların rakiplerinden daha yüksek firma performansını elde etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları dinamik yetenekler boyutlarının firma performans boyutları üzerine etkisinde rekabet üstünlüğü boyutlarının aracılık ettiğini göstermektedir. Rekabet üstünlüğü boyutları tam aracı veya kısmi aracı rolünü taşımaktadır. Dinamik yetenekler sezme boyutunun büyüme üzerine etkisinde esneklik ve duyarlılık boyutları tam aracılık rolüne sahip olduğu izlenmektedir. Sezme boyutunun karlılık üzerine etkisinde esneklik kısmi aracılık, duyarlılık ise tam aracılık rolüne sahiptir. Dinamik yetenekler yakalama boyutunun büyüme ve karlılık boyutları üzerine etkilerinde esneklik kısmi aracılık, duyarlılık ise büyüme üzerine tam aracılık, karlılık üzerine kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir. Dinamik yeteneklerin yeniden düzenleme boyutunun büyüme üzerine etkisinde esneklik ve duyarlılık ikiside kısmi aracıdır, yeniden düzenleme boyutunun karlılık üzerine etkisinde ise esneklik kısmi aracı ve duyarlılık boyutu tam aracı rolünü taşımaktadır. Daha yüksek dinamik yeteneklere sahip firmalar ise sonuç olarak daha yüksek büyüme oranı, kârlılık sağlama eğilimindedir.

Firmaların daha üstün firma performansına sahip olmaları için dinamik yeteneklerini geliştirmeleri önemlidir. Bunun için firma yöneticileri faaliyet gösterdiği endüstrideki değişen eğilimlerini anlamak ve sezebilme yeteneğini artırmak için farklı iş forumlarına katılması ve sektörlerindeki temel değişimleri takip etmesi gerekmektedir. Yakalama yeteneğini geliştirmek için yöneticilerin dış bilgileri çok hızlı bir şekilde

tanımlayabilmeleri ve elde edebilmeleri için dış kaynaklardan rekabetçi ve pazar eğilimleri hakkında sık sık bilgi edinmeleri gerekmektedir. Ayrıca rekabet üstünlüğünü elde etmek için yöneticiler değerli yetenek unsurlarını tanımlayarak onları yeni yollarla birleştirmeyi denemelidir. Rekabet üstünlüğü ve dolaylı olarak üstün firma performansının kazanılması için iş süreçlerinde daha duyarlı yeni yönetim yöntemleri uygulama ve mevcut yetenekleri yeniden inşa etmek ve yeni yeteneklerle bütünleştirebilmek de önemlidir.

Çalışma literatürde firmaların stratejik yönetimi ile ilgili önemli bir gelişmeyi temsil etmektedir. Bu çalışmanın bazı kısıtları vardır. Birincisi, bu çalışmanın örneklemini imalatçı firmaların beyaz yakalı çalışanlarını kapsamaktadır, çalışmanın farklı sektörlerde yapılması daha fazla katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, dinamik yetenekler, rekabet üstünlüğü ve firma performansı arasındaki ilişkilerin dengeli bir görünümünü elde etmek için farklı bölgelerden veya ülkelerden veri toplamak önemli olacaktır. Bu çalışma sadece dinamik yetenekler, rekabet üstünlüğü ve firma performansı arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Rekabet üstünlüğünü nasıl sürdürüldüğünü anlamak için endüstri temelli yaklaşımın ve kaynak temelli yaklaşımın incelenmesi de önemlidir. Gelecekteki çalışmalarda endüstri temelli, kaynak temelli ve dinamik yetenekler paradigmaları beraber ele alınarak onların rekabet üstünlüğü ve performans üzerine etkileri karşılaştırılması literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Afthanorhan, W. M. A. B. W., Ahmad, S., ve Mamat, I. (2014). Testing the mediation effect using covariance based structural equation modeling with AMOS. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 6(2), 186-190.

Agha, S., Alrubaiee, L., ve Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and management*, 7(1), 192.

Aguirre, M. G. (2011). Dynamic capabilities and competitive advantage into Mexican firms: Testing Gibrat's Law. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 6(2), 35 – 56.

Aktouf, O., Chenoufi, M., ve Holford, W. D. (2005). The false expectations of Michael Porter's strategic management framework. *Problems and Perspectives in Management*, (4), 181-200.

Ambrosini, V., ve Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.

Amit, R., ve Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Arend, R. J., ve Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?, 75-90

Armstrong, C. E., ve Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of management*, 33(6), 959-986.

Bain, J. (1968). *Industrial Organization* 2nd edition, John Wiley and Sons Inc., New York.

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

Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., ve Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.

Barney, J. B. (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.

Barney, J. B. (1986b). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage* (1st ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Barney, J. B., ve Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 124-188.

Barney, J. B., ve Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.

Barney, J. B., ve Hesterly, W. S. (2009). *Concepts-Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson India.

Barney, J. B., ve Hesterly, W.S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (3rd ed.). Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Baron, R. M., ve 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.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., ve Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.

Black, J.A., ve Boal, K.B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Summer Special Issue), 131–149.

Bowman, C., ve Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*, 11(1), 1-15.

Carpenter, M. A., ve Sanders, W. G. (2009). *Strategic Management: A dynamic perspective, concepts & cases* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Castanias, R. P., ve Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of management*, 17(1), 155-171.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121-154.

Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic change*, 11(6), 307-316.

Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic management journal*, 29(5), 519-543.

Dierickx, I., ve Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.

Drnevich, P. L., ve Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic management journal*, 32(3), 254-279.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., ve Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8.

Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European industrial training*.

Ferguson, P. R., ve Ferguson, G. J. (1994). *Industrial economics: Issues and perspectives* (2nd ed.). New York: New York University Press

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: North American edition*. Sage.

Ford, J. D., ve Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of management review*, 7(1), 49-58.

Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization science*, 7(5), 470-476.

Foss, N. J., ve Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772

Gathungu, J. M., ve Mwangi, J. K. (2012). Dynamic capabilities, talent development and firm performance. *DBA Africa Management Review*, 2(3), 83-100.

Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press, New York.

Grant, R. M. (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Malden, MA

Grant, R. M. (1991). A resources-based perspective of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.

Harris, D. A., Kaefer, F., ve Salchenberger, L. M. (2013). The development of dynamic capabilities through organisational and managerial processes. *International Journal of Business Environment*, 5(4), 398-412.

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., ve Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.

Helfat, C. E., ve Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.

Helfat, C. E., ve Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path, 91-102.

Helfat, C. E., ve Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.

Hill, C. W., ve Deeds, D. L. (1996). The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo-Austrian perspective. *Journal of Management Studies*, 33(4), 429-451.

Hitt, M., Ireland, D., ve Hoskisson, R. (2017). *Strategic management—Competitiveness and globalization*. Ohio: South-Western Cengage Learning.

Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., ve Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.

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

Ismail, T. (2012). The development of entrepreneurial social competence and business network to improve competitive advantage and business performance of small medium sized enterprises: A case study of batik industry in Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 46-51.

Jiang, W. (2014). *Business Partnerships and Organizational Performance: The Role of Resources and Capabilities*. Berlin Heidelberg: Springer.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.

Kale, D. (2010). The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry. *British journal of management*, 21(1), 223-238.

Kogut, B., ve Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., ve Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.

Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., ve Schweiger, C. (2016). Towards a dynamic capabilities scale: Measuring sensing, seizing, and transforming capacities. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 13839). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian journal of management*, 18(1), 65-99.

Lebas, M., ve Euske, K. (2007). (2002). *A Conceptual and Operational delineation of Performance*.

Lelissa, T. B., ve Kuhil, A. M. (2018). The Structure Conduct Performance Model and Competing Hypothesis-a Review of Literature. *Structure*, 9(1).

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.

Li, D. Y., ve Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., ve Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.

Lippman, S. A., ve Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 418-438.

Lockett, A., O'Shea, R.P., ve Wright, M. (2008). The development of the resourcebased view: Reflections form Birger Wernerfelt. *Organization Studies*, 29(8), 1125– 1141.

Ma, H. (1999). Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. *Management decision*, 37(9), 709-718.

Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(2), 15-32

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., ve Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 593-614.

Mahoney, J. T., ve Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.

Makadok, R. (2011). Invited editorial: The four theories of profit and their joint effects. *Journal of Management*, 37(5), 1316-1334.

Mason, E. S. (1948). The current status of the monopoly problem in the United States. *Harv. L. Rev.*, 62, 1265.

McWilliams, A., ve Smart, D. L. (1993). Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management*, 19(1), 63-78.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* Free Press. New York, NY.

Mohebi, M. M., ve Farzollahzade, S. (2014). Improving competitive advantage and business performance of SMEs by creating entrepreneurial social competence. *MAGNTRResearch Report*, 2, 20-26.

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.

Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768

Özmutlu, S. Y., ve Can E. (2019). Dinamik yeteneklerin pazar ve müşteri performansına etkisi: hizmet sektöründe nicel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 349-363.

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

Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Peteraf, M., Di Stefano, G., ve Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic management journal*, 34(12), 1389-1410.

Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M. L., ve Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950-2956.

Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 137-145.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industry and Competitors*, New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.

Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.

Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

Priem, R. L., ve Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.

Protogerou, A., Caloghirou, Y., ve Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.

Ray, G., Barney, J. B., ve Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.

Rehman, K. U., ve Saeed, Z. (2015). Impact of dynamic capabilities on firm performance: Moderating effect of organizational competencies. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 2(2), 18-40.

Ridder, A. K. (2012). External dynamic capabilities: creating competitive advantage in innovation via external resource renewal. *Academy Management Proceeding*, 1-48.

Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., ve Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.

Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, 26(3), 556-570.

Schilke, O., Hu, S., ve Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.

Schoemaker, P. J. (1990). Strategy, complexity, and economic rent. *Management science*, 36(10), 1178-1192.

Schreyögg, G., ve Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic management journal*, 28(9), 913-933.

Sigalas, C., Economou, V. P., ve Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*.

Spanos, Y. E., ve Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.

Srivastava, R. M., ve Verma, S. (2012). *Strategic management: Concepts, skills and practices*. PHI Learning Pvt. Ltd.

Şahin, K., ve Kaplan, T. (2017). Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 105-131.

Teece, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review (pre-1986)*, 26(000003), 87.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J., ve Pisano, G., (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

Thomas, L. G. (1986). The economics of strategic planning: a survey of the issues. *The economics of strategic planning: Essays in honor of Joel Dean*, 1-27.

Thurlby, B. (1998). Competitive forces are also subject to change. *Management decision*, 36(1), 19-24.

Venkatraman, N., ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

Vivas López, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management decision*, 43(5), 661-669.

Vogel, R., ve Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.

Wang, C. L., ve Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Wilden, R., Devinney, T. M., ve Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., ve Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.

Winter, S. G. (1995). Four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 147-178). Boston: Springer.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.

Wu, M. (2010). *The search for sustainable competitive advantage: A stakeholder management perspective*. A Ph.D Thesis in Management at Massey University, Albany, New Zealand.

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

Zollo, M., ve Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic management journal*, 24(2), 97-125.



EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı

Bu anket — Stratejik Yönetimde Rekabet Üstünlüğü Üzerinde Bir İnceleme: Dinamik Yetenekler Teorisi Yaklaşımı başlıklı yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Soru formundan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak ve soru formunu yanıtlayan işletme yetkililerin isimleri kesinlikle araştırma içerisinde yer almayacaktır.

Katılımınız için Teşekkür ederiz

Dokuz Eylül Üniversitesi

Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans öğrencisi

Gulbahar Seitniyazova

1. Cinsiyet () Erkek () Kadın				
2. Yaş a. () 25 den küçük b. () 25-34 c. () 35-44 d. () 45-54 e. () 55 ve üzeri				
3. Lütfen işletmedeki görevinizi belirtiniz				
4. Eğitim durumunuz				
a. () Lise	b. () Ön lisans	c. () Lisans	d. () Yüksek lisans	e. () Doktora
5. İşletmede çalışma sürenizi belirtiniz				
a. () 0-5 yıl	b. () 6-10 yıl	c. () 11-15 yıl	d. () 16-20 yıl	e. () 21 ve üzeri
6. İşletmenizin faaliyet alanını (sektörünü) belirtiniz				
7. İşletmenizde çalışan sayısını belirtiniz (firma büyüklüğü)				
a. () 50 den az	b. () 50-149	c. () 150-249	d. () 250 ve üzeri	
8. İşletmenizin faaliyet süresini belirtiniz?				
a. () 0-5 yıl	b. () 6-10 yıl	c. () 11-15 yıl	d. () 16-20 yıl	f. () 21 ve üzeri

	<i>Aşağıdaki ifadeler, şirketinizin yeteneklerinin değişen çevre koşulları karşısında ne ölçüde duyarlı olduğunu belirlemeye yöneliktir. Lütfen her bir ifadeyi yandaki ölçeği dikkate alarak size uygun seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	ŞİRKETİMİZ ;					
1	Pazardaki en iyi uygulamaları bilir.	1	2	3	4	5
2	Mevcut pazar koşullarını günceller.	1	2	3	4	5
3	Mevcut pazar koşullarına ilişkin bilgileri sistematik olarak araştırır.	1	2	3	4	5
4	Yeni bilgilere nasıl erişeceğini bilir.	1	2	3	4	5
5	Her zaman rakiplerimizin faaliyetlerini yakından takip eder.	1	2	3	4	5
6	Pazardaki değişimleri hemen farkederek.	1	2	3	4	5
7	Şirket dışından gelen yeni bilgilerle hemen ilgilenir.	1	2	3	4	5
8	Hangi yeni bilgilerden yararlanacağını bilir.	1	2	3	4	5
9	Yeni teknolojik bilgileri, yeni süreç ve ürünlere dönüştürür.	1	2	3	4	5
10	Mevcut bilgisi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesine yol açar.	1	2	3	4	5
11	Sorumlulukları açıkça tanımlayarak, değişim planlarını başarıyla uygular.	1	2	3	4	5
12	Öngörülemeyen kısıtlar ortaya çıksa bile, değişim projelerini sürekli destekler.	1	2	3	4	5
13	Sürekli planlı değişim kararlarını gözden geçirir.	1	2	3	4	5
14	Geçmişte değişim uygulamaları ile gücünü göstermiştir.	1	2	3	4	5

15	Günlük işleri yürütürken aynı zamanda değişim projelerini de uygulamaya koyabilir.	1	2	3	4	5
16	Değişim planları, mevcut duruma esnek bir şekilde uyum sağlar.	1	2	3	4	5
	<i>Aşağıdaki ifadeler, şirketinizin aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerinize karşı rekabet üstünlüğünüzü belirlemeye yöneliktir. Lütfen her bir ifadeyi yandaki ölçeği dikkate alarak size uygun seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	ŞİRKET YÖNETİMİ;					
1	Mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için maddi ve manevi destek sağlar	1	2	3	4	5
2	Personele görevlendirilen işi tamamlamada tam özgürlük tanır	1	2	3	4	5
3	Çalışanların performansını ve becerilerini değişen pazar koşullarının gereklerine uygun geliştirmek için çalışır.	1	2	3	4	5
4	Mevcut ve gelecekteki olası herhangi bir duruma uygun strateji ve taktiklerin hazırlanmasına yönelik pazar özelliklerini araştırır.	1	2	3	4	5
5	Şirket yönetimi ve çalışan arasındaki ilişki müşteri siparişlerini tamamlamak için etkili ve verimli olma özelliği taşır	1	2	3	4	5
	ÜRETİM SİSTEMİMİZ;					
6	Müşterinin talep ettiği ürün miktarındaki değişimlere hızla cevap verir.	1	2	3	4	5
7	Aniden oluşan müşteri siparişlerini etkin bir şekilde karşılar	1	2	3	4	5

8	Talep değişimlerini karşılamak için ekipmanı hızla yeniden biçimlendirir.	1	2	3	4	5
9	Talep değişimlerini karşılamak için çalışanları hızla yeniden konumlandırır.	1	2	3	4	5
10	Talep değişimlerini karşılamak için imalat süreçlerini hızla değiştirir.	1	2	3	4	5
11	Talep değişimlerini karşılamak için üretim kapasitesini hızla düzenler.	1	2	3	4	5
	<i>Aşağıdaki ifadeler, şirketinizin performansını esas rakibinizin performansına göre belirlemeye yöneliktir. Lütfen her bir ifadeyi esas rakibinizin performansı ile kıyaslayınız ve yandaki ölçeği dikkate alarak size uygun seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.</i>	Esas rakibe göre Çok Az	Az	Ne az Ne fazla	Fazla	Esas rakibe göre Çok Fazla
1	Satışların büyümesi	1	2	3	4	5
2	Satışların büyüme oranı ile ilgili memnuniyet	1	2	3	4	5
3	Pazar payındaki artış	1	2	3	4	5
4	Yatırım karlılığı	1	2	3	4	5
5	Yatırım karlılığı memnuniyeti	1	2	3	4	5
6	Satış karlılığı memnuniyeti	1	2	3	4	5
7	Net karın durumu	1	2	3	4	5
8	Finansal likidite durumu (kısa dönemde nakde çevrilebilirliği yüksek değerler)	1	2	3	4	5

EK 2: Sezme Boyutunun Esneklik Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model : 4
Y : BUY
X : SEZ
M : ESN
Sample
Size: 214
*****
OUTCOME VARIABLE:
ESN
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5995      .3594      .4248     118.9186     1.0000     212.0000     .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1.0879     .2681     4.0574     .0001     .5593     1.6164
SEZ           .6810     .0624     10.9050     .0000     .5579     .8041
*****
OUTCOME VARIABLE:
BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5142      .2644      .4641     37.9166     2.0000     211.0000     .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1.5094     .2909     5.1885     .0000     .9359     2.0829
SEZ           .1089     .0816     1.3349     .1833     -.0519     .2696
ESN           .4370     .0718     6.0875     .0000     .2955     .5785
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .3677      .1352      .5430     33.1397     1.0000     212.0000     .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1.9848     .3031     6.5475     .0000     1.3873     2.5824
SEZ           .4065     .0706     5.7567     .0000     .2673     .5456
***** DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .1089     .0816     1.3349     .1833     -.0519     .2696
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
ESN      .2976      .0578      .1817      .4068
Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      Z      p
ESN      .2976      .0562     5.2984     .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 3: Sezme Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model   : 4
  Y     : BUY
  X     : SEZ
  M     : DUY
Sample
Size:   214
*****
OUTCOME VARIABLE:
  DUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6395      .4090      .6000     146.7034      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    -.1312      .3186     -.4117      .6810     -.7593      .4969
SEZ          .8989      .0742     12.1121      .0000      .7526      1.0452
*****
OUTCOME VARIABLE:
  BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5511      .3037      .4393      46.0127      2.0000     211.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     2.0399      .2728      7.4787      .0000      1.5022      2.5776
SEZ           .0290      .0826      .3507      .7262     -.1339      .1918
DUY           .4199      .0588      7.1457      .0000      .3041      .5358
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .3677      .1352      .5430      33.1397      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1.9848      .3031      6.5475      .0000      1.3873      2.5824
SEZ           .4065      .0706      5.7567      .0000      .2673      .5456
***** DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .0290      .0826      .3507      .7262     -.1339      .1918
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
DUY      .3775      .0625      .2562      .5029
Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      z      p
DUY      .3775      .0615      6.1389      .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 4: Sezme Boyutunun Esneklik Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model : 4
Y : KAR
X : SEZ
M : ESN
Sample
Size: 214
*****
OUTCOME VARIABLE:
ESN
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5995      .3594      .4248    118.9186      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.0879    .2681    4.0574    .0001    .5593    1.6164
SEZ          .6810    .0624    10.9050    .0000    .5579    .8041
*****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5866      .3441      .4498     55.3516      2.0000     211.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    .6587    .2864    2.3000    .0224    .0941    1.2234
SEZ          .2221    .0803    2.7666    .0062    .0639    .3804
ESN          .4570    .0707    6.4667    .0000    .3177    .5963
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .4627      .2141      .5365     57.7639      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.1559    .3013    3.8365    .0002    .5620    1.7499
SEZ          .5334    .0702    7.6003    .0000    .3950    .6717
***** DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .2221    .0803    2.7666    .0062    .0639    .3804
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
ESN      .3112      .0530      .2046      .4126
Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      Z      p
ESN      .3112      .0561    5.5450    .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 5: Sezme Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi PROCESS macro çıktısı

```

Model : 4
Y : KAR
X : SEZ
M : DUY

Sample
Size: 214
*****
OUTCOME VARIABLE:
DUY
Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.6395 .4090 .6000 146.7034 1.0000 212.0000 .0000
Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant -.1312 .3186 -.4117 .6810 -.7593 .4969
SEZ .8989 .0742 12.1121 .0000 .7526 1.0452
*****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.6799 .4623 .3688 90.6978 2.0000 211.0000 .0000
Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 1.2256 .2499 4.9041 .0000 .7330 1.7183
SEZ .0557 .0757 .7363 .4624 -.0935 .2049
DUY .5314 .0538 9.8678 .0000 .4252 .6375
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.4627 .2141 .5365 57.7639 1.0000 212.0000 .0000
Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 1.1559 .3013 3.8365 .0002 .5620 1.7499
SEZ .5334 .0702 7.6003 .0000 .3950 .6717
***** DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
Effect se t p LLCI ULCI
.0557 .0757 .7363 .4624 -.0935 .2049
Indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
DUY .4776 .0593 .3654 .5960
Normal theory test for indirect effect(s):
Effect se Z p
DUY .4776 .0626 7.6346 .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 6: Yakalama Boyutunun Esneklik Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model : 4
  Y : BUY
  X : YAK
  M : ESN
Sample
Size: 214
*****
OUTCOME VARIABLE:
  ESN
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6466      .4181      .3858     152.3541      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1.5075     .2041     7.3880     .0000     1.1053     1.9098
YAK           .6150     .0498    12.3432     .0000     .5168     .7132
*****
OUTCOME VARIABLE:
  BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5313      .2822      .4528     41.4850      2.0000     211.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     1.4964     .2479     6.0366     .0000     1.0077     1.9850
YAK           .1882     .0708     2.6601     .0084     .0487     .3277
ESN           .3664     .0744     4.9251     .0000     .2198     .5131
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .4469      .1997      .5025     52.9095      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     2.0488     .2329     8.7982     .0000     1.5898     2.5079
YAK           .4136     .0569     7.2739     .0000     .3015     .5257
***** DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .1882     .0708     2.6601     .0084     .0487     .3277
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
ESN      .2254      .0540      .1157      .3284
Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      Z      p
ESN      .2254      .0494     4.5615     .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 7: Yakalama Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model : 4
Y : BUY
X : YAK
M : DUY
Sample
Size: 214
*****
OUTCOME VARIABLE:
DUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
Model .6624      .4388      .5697    165.7848      1.0000     212.0000      .0000

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant .5519      .2479      2.2260      .0271      .0632      1.0407
YAK      .7795      .0605     12.8757      .0000      .6602      .8988
*****
OUTCOME VARIABLE:
BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
Model .5615      .3153      .4320     48.5802      2.0000     211.0000      .0000

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant 1.8518      .2184      8.4784      .0000      1.4213      2.2824
YAK      .1354      .0704      1.9237      .0557     -.0033      .2741
DUY      .3569      .0598      5.9676      .0000      .2390      .4748
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
Model .4469      .1997      .5025     52.9095      1.0000     212.0000      .0000

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant 2.0488      .2329      8.7982      .0000      1.5898      2.5079
YAK      .4136      .0569      7.2739      .0000      .3015      .5257
***** DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .1354      .0704      1.9237      .0557     -.0033      .2741
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
DUY      .2782      .0548      .1724      .3884
Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      z      p
DUY      .2782      .0515      5.4010      .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 8: Yakalama Boyutunun Esneklik Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model   : 4
  Y      : KAR
  X      : YAK
  M      : ESN
Sample
Size:    214
*****
OUTCOME VARIABLE:
  ESN
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
Model .6466   .4181   .3858  152.3541   1.0000  212.0000   .0000

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  1.5075   .2041   7.3880   .0000   1.1053   1.9098
YAK        .6150   .0498  12.3432   .0000   .5168   .7132
*****
OUTCOME VARIABLE:
  KAR
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
Model .6132   .3760   .4280   63.5693   2.0000  211.0000   .0000

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  .7440   .2410   3.0871   .0023   .2689   1.2190
YAK       .2985   .0688   4.3387   .0000   .1629   .4341
ESN       .3713   .0723   5.1331   .0000   .2287   .5139
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  KAR
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
Model .5460   .2981   .4792   90.0262   1.0000  212.0000   .0000

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  1.3037   .2274   5.7332   .0000   .8555   1.7519
YAK       .5268   .0555   9.4882   .0000   .4174   .6363
*****DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .2985   .0688   4.3387   .0000   .1629   .4341
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
ESN     .2283      .0548      .1151      .3304
Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      z      p
ESN     .2283      .0483      4.7264   .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 9: Yakalama Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model : 4
Y : KAR
X : YAK
M : DUY
Sample
Size: 214
*****
OUTCOME VARIABLE:
DUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6624      .4388      .5697     165.7848      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      .5519      .2479      2.2260      .0271      .0632      1.0407
YAK      .7795      .0605     12.8757      .0000      .6602      .8988
*****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6909      .4774      .3584      96.3745      2.0000     211.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      1.0478      .1990      5.2667      .0000      .6556      1.4400
YAK      .1655      .0641      2.5812      .0105      .0391      .2918
DUY      .4636      .0545      8.5089      .0000      .3562      .5710
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5460      .2981      .4792      90.0262      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      1.3037      .2274      5.7332      .0000      .8555      1.7519
YAK      .5268      .0555      9.4882      .0000      .4174      .6363
***** DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .1655      .0641      2.5812      .0105      .0391      .2918
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
DUY      .3613      .0524      .2562      .4629
Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      Z      p
DUY      .3613      .0510      7.0840      .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 10: Yeniden Düzenleme Boyutunun Esneklik Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model : 4
Y : BUY
X : DUZ
M : ESN
Sample
Size: 214
*****
OUTCOME VARIABLE:
ESN
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6514      .4243      .3817    156.2591      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.7572    .1821    9.6509    .0000    1.3982    2.1161
DUZ          .5848    .0468   12.5004    .0000    .4926    .6770
*****
OUTCOME VARIABLE:
BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5583      .3117      .4343    47.7654      2.0000     211.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.5014    .2330    6.4441    .0000    1.0421    1.9606
DUZ          .2663    .0658    4.0490    .0001    .1366    .3959
ESN          .3012    .0733    4.1121    .0001    .1568    .4456
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5064      .2565      .4669    73.1328      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    2.0307    .2014   10.0852    .0000    1.6338    2.4276
DUZ          .4424    .0517    8.5518    .0000    .3404    .5444
*****DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .2663      .0658    4.0490    .0001    .1366    .3959
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
ESN      .1762      .0537      .0714      .2816
Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      Z      p
ESN      .1762      .0452    3.8950    .0001
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 11: Yeniden Düzenleme Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Büyüme Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model   : 4
  Y      : BUY
  X      : DUZ
  M      : DUY
Sample
Size:    214
*****
OUTCOME VARIABLE:
  BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6993      .4891      .5187    202.9202      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    .7337    .2122    3.4572    .0007    .3154    1.1521
DUZ          .7768    .0545   14.2450    .0000    .6693    .8843
*****
OUTCOME VARIABLE:
  BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5763      .3321      .4214    52.4551      2.0000     211.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.8087    .1966    9.1994    .0000    1.4211    2.1963
DUZ          .2074    .0688    3.0166    .0029    .0719    .3430
DUY          .3025    .0619    4.8871    .0000    .1805    .4246
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  BUY
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5064      .2565      .4669    73.1328      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    2.0307    .2014   10.0852    .0000    1.6338    2.4276
DUZ          .4424    .0517    8.5518    .0000    .3404    .5444
*****DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .2074      .0688    3.0166    .0029    .0719    .3430
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
DUY      .2350      .0510      .1334      .3344

Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      Z      p
DUY      .2350      .0509    4.6124    .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 12: Yeniden Düzenleme Boyutunun Esneklik Yoluyla Karlılık Üzerine Etkisi, PROCESS macro çıktısı

```

Model : 4
Y : KAR
X : DUZ
M : ESN
Sample
Size: 214
*****
OUTCOME VARIABLE:
ESN
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6514      .4243      .3817    156.2591      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.7572    .1821    9.6509    .0000    1.3982    2.1161
DUZ          .5848    .0468   12.5004    .0000    .4926    .6770
*****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5816      .3383      .4538    53.9401      2.0000     211.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    .9881    .2382    4.1487    .0000    .5186    1.4576
DUZ          .1610    .0672    2.3948    .0175    .0285    .2935
ESN          .4574    .0749    6.1083    .0000    .3098    .6050
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .4704      .2213      .5316    60.2489      1.0000     212.0000      .0000
Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.7918    .2148    8.3400    .0000    1.3683    2.2154
DUZ          .4285    .0552    7.7620    .0000    .3197    .5373
***** DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .1610      .0672    2.3948    .0175    .0285    .2935
Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
ESN      .2675      .0519      .1638      .3707
Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      Z      p
ESN      .2675      .0489    5.4740    .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```

EK 13: Yeniden Düzenleme Boyutunun Duyarlılık Yoluyla Karlılık  zerine Etkisi, **PROCESS macro  ıktısı**

```

Model   : 4
Y       : KAR
X       : DUZ
M       : DUY
Sample
Size:   214
*****
OUTCOME VARIABLE:
DUY
Model Summary
          R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
          .6993    .4891    .5187   202.9202    1.0000   212.0000    .0000
Model
          coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    .7337    .2122    3.4572    .0007    .3154    1.1521
DUZ          .7768    .0545   14.2450    .0000    .6693    .8843
*****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
          R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
          .6789    .4609    .3697    90.2083    2.0000   211.0000    .0000
Model
          coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.3798    .1842    7.4922    .0000    1.0168    1.7428
DUZ         -.0077    .0644   -.1202    .9045   -.1347    .1192
DUY          .5616    .0580    9.6848    .0000    .4473    .6759
***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
KAR
Model Summary
          R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
          .4704    .2213    .5316    60.2489    1.0000   212.0000    .0000
Model
          coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.7918    .2148    8.3400    .0000    1.3683    2.2154
DUZ          .4285    .0552    7.7620    .0000    .3197    .5373
*****DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
          Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
          -.0077    .0644   -.1202    .9045   -.1347    .1192
Indirect effect(s) of X on Y:
          Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
DUY       .4362      .0572      .3220      .5493
Normal theory test for indirect effect(s):
          Effect      se      z      p
DUY       .4362      .0546    7.9956    .0000
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

```