

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

DİNAMİK YETENEKLERİN REKABET AVANTAJI VE
ÇEVRESEL TÜRBÜLANS ÜZERİNE ETKİSİ:
AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Mehmet KAPLAN

Doktora Tezi

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya – 2020



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet KAPLAN	
	Numarası	164127011003	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK	
	Tezin Adı	Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


 Öğrencinin imzası
 (İmza)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin

Adı Soyadı	Mehmet KAPLAN
Numarası	164127011003
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon
Programı	Tezli Yüksek Lisans Doktora ☐
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Tezin Adı	Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan DİNAMİK YETENEKLERİN REKABET AVANTAJI VE ÇEVRESEL TÜRBÜLANS ÜZERİNE ETKİSİ: AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ başlıklı bu çalışma 03/03/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliğiyle kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Danışman	
Prof. Dr. Ali ERBAŞI	Üye	
Prof. Dr. Orhan ÇOBAN	Üye	
Doç. Dr. Yusuf Yalçın İLERİ	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER	Üye	

Not: Tezlerde ıslak imzalı suretleri yer almalıdır.

ÖNSÖZ

Doktora eğitimime başlayıp, başarı ile tamamlamamda şüphesiz çok kıymetli insanların unutulmaz desteklerini gördüm. Öncelikle, yol göstericiliği ve pozitif davranışını her zaman yanımda hissettiğim ve aynı zamanda yüksek lisans danışmanım da olan Prof. Dr. Mehmet Şerif ŞİMŞEK'i akademik yaşamımda örnek aldığımı paylaşmak isterim. Doktora öncesi desteklerini hep yanımda hissettiğim Remzi AVCU'ya da şükran borçluyum.

Doktora programına kaydolduğum andan mezuniyet işlemlerine kadar her süreçte yakın desteğini hissettiğim danışmanım Prof. Dr. Adnan ÇELİK ile çalışmış olmaktan onur duyuyorum. Doktora tez sürecinde TİK üyelerim olan hocalarım Prof. Dr. Ali ERBAŞI ve Prof. Dr. Orhan ÇOBAN'a destekleri için çok teşekkür ederim. Bir diğer teşekkürüm de lisans öğrenciliğimden buyana, akademik yaşamımı şekillendiren Doç. Dr. Gürcan PAPATYA'ya olacaktır.

En büyük teşekkürü, sevgili eşim ve kıymetli aile bireylerim hak etmişlerdir. Beni sürekli motive eden, unutulmaz destekler veren, zamanı ve gücünü sonuna kadar sergileyen, acı ve tatlı nice hatıraları birlikte yaşadığım, kimi zaman arkadaş, kimi zaman akademik rehberlik eden ve hepsinden öte mükemmel bir eş olan Dr. Öğr. Üyesi Berna KAPLAN iyiki varsın. Varlığınla gurur duyuyorum. Bugünlere gelmemde unutulmaz destekleri olan annem Nesibe KAPLAN, babam Yaşar KAPLAN ve kardeşim/meslektaşım Mustafa Mert KAPLAN sizler de iyi ki varsınız. Aynı zamanda doktora sürecinde sürekli desteklerini gördüğüm adı kayınvalide ve kayınpeder olan ama hisleri anne/baba olan Selma ve Tahir TURAK sizler de iyi ki varsınız. Her birinize en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, bu çalışmayı beni kendimle yüzleştiren herkese ve her şeye ithaf ediyorum. Ama en çok da elek kızım Nisa Eylül ve efe oğlum Yağız Fatih'e.. Siz benim incilerimsiniz.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	Mehmet KAPLAN
Numarası	164127011003
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon
Programı	Tezli Yüksek Lisans Doktora ■
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Tezin Adı	DİNAMİK YETENEKLERİN REKABET AVANTAJI VE ÇEVRESEL TÜRBÜLANS ÜZERİNE ETKİSİ: AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

ÖZET

İş/İşletmecilik dünyasında giderek artan baskın yapı ve hiper ortamda rekabeti şekillendiren ve katalizörleştiren anlayış ve hamleler daha bilinçli hale gelmektedir. Bu ortamlarda başarılı olmak ve kalıcılaşmak için her zamankinden daha fazla düşünmeye, daha fazla anlamaya ve daha fazla farklı açılar bulmaya ihtiyaç vardır. Rekabetin ardışık olması, mevcutlarla ilişkilendirilememesi ve yeni enerjiler arayışı işletmeleri her zamankinden daha fazla zorlamakta ve uyuma ya da uyum yaratmaya yönelik bir derin anlayışa itmektedir. Bu noktada işletmelerin içsel bir uzvu olarak anlam bulan ve gelecekte başarılı olmalarını sağlayan başat konu olan dinamik yeteneklere ihtiyaç her zamankinden çok olmaktadır. Dinamik yetenekler rekabetçi ortamda avantaj üreten ve çevresel türbülansla yön çizen bir anlayış olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla konu tanımlanma şeklinde olduğu gibi rekabetçi avantaj yaratır mı ve çevresel türbülansla yön çizer mi sorularına bağlı olarak bir araştırma fikrini ya da yapısını yeşertmiştir. Bu araştırmada işletme yöneticilerine ait dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel türbülans üzerine etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde tezin tanıtımı ve literatür taraması yapılmaktadır. Tezin tanıtımında teze yönelik amaç, temel çıkış noktası, kuramsal inşası ve yöntemi çerçevesinde bir tanıtım yapılmakta ve literatür taraması ile son

bulmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, dinamik yetenekler kavramı ortaya çıkışını açıklamaya yönelik teorik bir arka plan ortaya konmakta, kavramsal bir açılım yapılmakta, tanımlar, ilişkili olduğu kavramlar ve boyutlar değerlendirilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde rekabet avantajı kavramı; anlamı, gerekliliği ve önemi, işlevleri ile son olarak temel, tamamlayıcı ve kuşatıcı bileşenleri ile ortaya konmaktadır. Dördüncü bölümde ise çevresel türbülans kavramı açıklanmakta ve çevre ile ilgili eko-sistem ortaya konulduktan sonra pazar, teknolojik ve rakip türbülansına değinilmektedir. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırma metodolojisine bağlı olarak öncelikle çalışmanın gerçekleştiği ayakkabıcılık sektörü ortaya konmakta ve araştırma bölümü yer almaktadır. Çalışma dinamik yetenekleri rekabet avantajı ve çevresel türbülans üzerindeki etkisini araştırmaktadır.

Araştırmanın evrenini Konya ilinde faaliyet gösteren ayakkabıcılık sektörü işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Anket bu işletmelerdeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 346 geçerli ankete sahip yöneticiye ulaşılmıştır ve geçerli anketlere bağlı olarak veri analizleri gerçekleştirilmiştir. Veri analizleri; tanımlayıcı istatistik, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada dinamik yetenekleri boyutlarının rekabet avantajı boyutları ve çevresel türbülans boyutları üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin bu etkiyi bilmeleri ve önemsemeler durumunda başarılı sonuçlar üretecekleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, Rekabet Avantajı, Çevresel Türbülans, Konya, Ayakkabıcılık Sektörü.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı	Mehmet KAPLAN
Numarası	164127011003
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
Programı	Tezli Yüksek Lisans Doktora ■
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Tezin İngilizce Adı	THE EFFECT OF DYNAMIC CAPABILITIES ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND ENVIRONMENTAL TURBULANCE: AN EXAMPLE OF THE FOOTWEAR SECTOR

SUMMARY

Increasingly dominant structure in the business / business world and the understanding and moves that shape and catalyze competition in hyper environment become more conscious. In order to be successful and permanent in these environments, more thinking, more understanding and more different angles are needed than ever before. The increasing competition, the inability to relate to the existing ones and the search for new energies force businesses more than ever and push them to a deep understanding of harmony or to harmony. At this point, the need for dynamic capabilities, which is the dominant issue that enables businesses to find meaning as an internal limb and succeed in the future, is more than ever. Dynamic capabilities can be defined as an understanding that generates advantages in a competitive environment and which directs environmental turbulence. Therefore, the subject has developed a research idea or structure depending on the question whether it creates competitive advantage as it is in the form of definition and does it lead to environmental turbulence. In this study, the effects of dynamic capabilities of business managers on competitive advantage and environmental turbulence were investigated.

In the first part of the study, the thesis is introduced and the literature is searched. In the introduction of the thesis, an introduction is made within the framework of the aim, basic starting point, theoretical construction and method of the thesis and it ends with the literature review. In the second part of the study, a theoretical background is introduced to explain the emergence of the concept of dynamic abilities, a conceptual opening is being made, definitions, related concepts and dimensions are evaluated. In the third part of the study, the concept of competitive advantage; meaning, necessity and importance, functions and finally, with basic, complementary and encapsulating components. In the fourth chapter, the concept of environmental turbulence is explained and after the introduction of the environment-related ecosystem, market, technological and competitor turbulence are explained. In the fifth part of the study, firstly the footwear sector in which the study takes place is presented depending on the research methodology and the research section takes place. The study explores the dynamic capabilities of competitive advantage and its impact on environmental turbulence.

The universe of the research consists of the managers of the footwear sector companies operating in Konya. The survey was conducted on the managers in these enterprises. 346 valid surveys were reached in the study and data analyzes were performed based on valid questionnaires. Data analysis; descriptive statistics, reliability and validity analyzes, explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis and structural equation modeling were used.

In the study, it was determined that dynamic abilities dimensions had a significant effect on competitive advantage dimensions and environmental turbulence dimensions. It is concluded that if the companies know this effect and care about it, they will produce successful results.

Keywords: Dynamic Capabilities, Competitive Advantage, Environmental Turbulence, Konya, Footwear Sector.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER

1.1. Dinamik Yeteneklerin Teorik Arka Planı	3
1.1.1. İlk Çalışmalar	4
1.1.2. Kaynak Tabanlı Görüş.....	5
1.1.2.1. İçsel Analiz	6
1.1.2.2. Varsayımlar.....	7
1.1.2.3. Çatı.....	8
1.2. Dinamik Yeteneklerin Kavramsal Açılımı.....	9
1.2.1. Dinamik Yeteneklerin Tanımları.....	9
1.2.2. Dinamik Yeteneklerin İlişkili Kavramları.....	11
1.2.2.1. Yetenek	11
1.2.2.1.1. Örgütsel Yetenekler	12
1.2.2.1.2. Temel Yetenekler	12
1.2.2.2. Kaynaklar	13

1.2.2.3. Rutinler.....	14
1.2.3. Dinamik Yeteneklere Yönelik Yaklaşımlar	14
1.2.3.1. Bütünleştirici Yaklaşım.....	14
1.2.3.2. Radikal Dinamizasyon Yaklaşımı.....	15
1.2.3.3. Yenilikçi Rutinler Yaklaşımı	15
1.2.4. Dinamik Yeteneklere İlişkin Eleştiriler	16
1.2.4.1. Rijitlik Sorunu.....	16
1.2.4.2. Teorik Alt Yapı Eksikliği.....	16
1.2.4.3. Kavramsal Karmaşa	17
1.2.4.4. Ölçme ve İşlevselleştirme Eleştirisi	18
1.3. Dinamik Yeteneklerin Boyutları	18
1.3.1. Algılama Yeteneği Boyutu	20
1.3.2. Öğrenme Yeteneği Boyutu	21
1.3.3. Entegrasyon Yeteneği Boyutu	22
1.3.4. Koordinasyon Yeteneği Boyutu	23

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI

2.1. Rekabet Kavramı.....	25
2.2. Rekabetin Gerekliliği ve Önemi.....	27
2.3. Rekabetin İşlevleri	28
2.4. Rekabet Avantajı Kavramı	29
2.5. Rekabet Avantajının Gelişimi	33
2.5.1. Mutlak ve Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı	33
2.5.2. Faktör Donatımı Kuramı	34
2.5.3. Ürün Devreleri Kuramı.....	34
2.5.4. Eklektik Paradigma Kuramı	34

2.6. Rekabet Avantajının Bileşenleri	34
2.6.1. Temel Bileşenleri.....	35
2.6.1.1. Değer Üretme.....	35
2.6.1.2. Ciddi Yaratıcılık Yapma	36
2.6.1.3. Kavram Araştırma ve Geliştirme	36
2.6.2. Tamamlayıcı Bileşenler	36
2.6.2.1. Kalite.....	37
2.6.2.2. Çevresel Bakış	37
2.6.2.3. Farklılaşma.....	37
2.6.2.4. Performans	37
2.6.2.5. Platform	38
2.6.3. Kuşatıcı Bileşenler.....	38
2.6.3.1. Vizyon.....	38
2.6.3.2. Teknoloji	38
2.6.3.3. Strateji.....	39
2.6.3.4. Sosyal Sorumluluk	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVRESEL TÜRBÜLANS

3.1. Çevre	40
3.1.1. Çevre Tanımı	40
3.1.2. Çevre Sınıflandırması	41
3.1.3. Çevre Okulu.....	44
3.1.3.1. Kapsamı	45
3.1.3.1.1. Birinci Dönem Araştırmaları	45
3.1.3.1.2. İkinci Dönem Araştırmaları	48
3.2. Çevresel Türbülans.....	50

3.2.1. Çevresel Türbülansın Özellikleri.....	50
3.2.2. Türbülans İçinde İşletmeler.....	52
3.2.3. Çevresel Türbülansın Boyutları	53
3.2.3.1. Rakip Türbülansı.....	53
3.2.3.2. Pazar Türbülansı	54
3.2.3.3. Teknolojik Türbülans.....	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLERİN REKABET AVANTAJI VE ÇEVRESEL TÜRBÜLANS ÜZERİNE ETKİSİ: AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Sektörü	56
4.1.1. Genel Olarak Ayakkabıcılık Sektörü.....	56
4.1.2. Dünyada Ayakkabıcılık Sektörü.....	57
4.1.3. Türkiye’de Ayakkabıcılık Sektörü	57
4.1.4. Konya’da Ayakkabıcılık Sektörü	58
4.2. Araştırmanın Teorik Modeli.....	57
4.3. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	59
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	59
4.4.1. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri.....	60
4.4.2. Araştırma Formunun Hazırlanması ve Ölçekler.....	60
4.4.3. Evren ve Örneklem.....	61
4.4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	62
4.4.5. Pilot Çalışma.....	62
4.4.6. Verilerin Toplanması.....	63
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	63
4.5.1. Araştırmanın Betimsel İstatistikleri.....	63
4.5.1.1. Demografik Bulgular	64

4.5.1.2. Çalışma Profilleri Bulguları	65
4.5.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	67
4.5.2.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	
Sonuçları	67
4.5.2.2. Rekabet Avantajı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	
Sonuçları	73
4.5.2.3. Çevresel Türbülans Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	
Sonuçları	76
4.6. Yapısal Eşitlik Modeli ve Modelin Test Edilmesi	79
4.6.1. Yapısal Eşitlik Modeli.....	78
4.6.2. Hipotez Testleri.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA.....	90
EKLER	117
Ek 1: Anket Formu.....	116
ÖZGEÇMİŞ	120

KISALTMALAR

AFA	:	Açımlayıcı Faktör Analizi
AMOS:		Analysis of Moment Structures
CFI	:	Comparative Fit Index
CR	:	Construct Validity
DFA	:	Doğrulamalı Faktör Analizi
DY	:	Dinamik Yetenekler
FÜTZ:		Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
GFI	:	Goodness-of-fit Index
IFI	:	Incremental fit Index
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	:	Normed Fit Index
OECD:		Organisation for Economic Co-operation and Development
RKHK:		Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun
RMSEA:		Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR:		Standardised Root Mean Square Residual
SWOT:		Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	:	Türk Dil Kurumu
VRIO	:	Value, Rarity, Imitability, Organization
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: VRIO Analizi Bilgisi.....	8
Tablo 2: DY Tanımlamaları.....	10
Tablo 3: DY Boyutları Kronolojisi	19
Tablo 4: Rekabet Avantajının Ölçülmesine Yönelik Yazın Özeti.....	31
Tablo 5: Çevresel Sınıflandırma.....	41
Tablo 6: Konya Ayakkabı İşletmelerinin Dağılımı.....	61
Tablo 7: Demografik Bulgular.....	64
Tablo 8: Çalışma Profilleri	66
Tablo 9: Dinamik Yetenekler Ölçeği Başlangıç ve Rotasyon Sonrası Değerleri	68
Tablo 10: Dinamik Yetenekler Ölçeği Faktör Yükleri	68
Tablo 11: Dinamik Yetenekler Ölçeği Değerleri.....	72
Tablo 12: Rekabet Avantajı Ölçeği Başlangıç ve Rotasyon Sonrası Değerleri.....	73
Tablo 13: Rekabet Avantajı Ölçeği Faktör Yükleri.....	74
Tablo 14: Rekabet Avantajı Ölçeği Değerleri	75
Tablo 15: Çevresel Türbülans Ölçeği Başlangıç ve Rotasyon Sonrası Değerleri	76
Tablo 16: Çevresel Türbülans Ölçeği Faktör Yükleri	77
Tablo 17: Çevresel Türbülans Ölçeği Değerleri	79
Tablo 18: Model 1-Model Veri Uyumu.....	80
Tablo 19: Birinci Hipotez	81
Tablo 20: Model 2- Model Veri Uyumu.....	82
Tablo 21: İkinci Hipotez.....	82
Tablo 22: Model 3- Model Veri Uyumu.....	83
Tablo 23: Üçüncü Hipotez.....	84

Tablo 24: Stratejik Avantaj Regresyon Modeli	85
Tablo 25: Finansal Avantaj Regresyon Modeli	86
Tablo 26: Teknolojik Türbülans Regresyon Modeli.....	87
Tablo 27: Pazar Türbülansı Regresyon Modeli	88
Tablo 28: Rakip Türbülansı Regresyon Modeli	89



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İçsel ve Dışsal Analiz Etkileşimi.....	6
Şekil 2: Teorik Model.....	58
Şekil 3: Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	71
Şekil 4: Rekabet Avantajı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	75
Şekil 5: Çevresel Türbülans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	78
Şekil 6: Model 1.....	80
Şekil 7: Model 2.....	81
Şekil 8: Model 3.....	83

GİRİŞ

Gözün bir hikâyesi vardır ve bu hikâye işletmelerin içsel deneyimlerini daha etkin yaşamaları ve dinamik yetenekler üretmeleri için stratejik bir anlam ifade etmektedir. George Bataille gözü hikayeleştirirken gözün gastronomisini ortaya koymaktadır. Beş duyu organı içinde biricikli gerçeklik algısını üstlenen göz, aynı zamanda düşünsel sorunsalların da gizemini içinde barındırmaktadır. Sözgelimi, modernizmin eleştirisini mikro iktidar alanlarında göz üzerinden yapan Foucault, “(1) Gören mi iktidardır? (2) Görülmeyen mi, (3) Yoksa görülmeden gören mi?” sorularıyla mimariden ödünç alınan bir kavram olan panoptik bakış ile görünmeden görenin yarattığı iktidar alanının çekimine direnememektedir. Gözü askeri bir stratejiste benzeterek onu insanı bir varlık olarak gören Aristoteles ve Porphry, gözü bakışlarını yönettiği her nesneyi tutsak alan ve güçlü ışınlar yayan bir komutana benzetmektedirler. Homo Videns (gören insan) başarıların başlangıcını yaratır (Sartori, 2004: 1-10). İşletmelerin gören insanı ve gören gücü dinamik yeteneklerdir. Dinamik yetenekler, görülmeden gören bir etki yaratarak panaptikon bir açı oluşturmaktadır. Bu bağlamda dinamik yetenekler işletmelerin gelecek başarısı yaratma ve sürdürmesi açısından önemli bir konu olarak değer bulmakta ve gelişime açık bir bakış açısı oluşturmaktadır.

Dinamik yetenekler işletmelere rekabetçi avantaj üreten (Teece vd., 1997: 509-510) ve işletmelerin başarısında doğrudan etkili olan bir ölçü ve/veya bir nitelikler bütünü olarak değerlendirilmektedir (Teece, 2007: 1320-1321). Kuramsal arka planını kaynak tabanlı görüşten alan ve bu görüşün bir uzantısı olarak ifade edilen dinamik yetenekler farklı teorisyenler ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ve farklı boyutlarda ele alınmış ve ifade edilmişlerdir (Teece vd., 1997: 510; Baretto, 2010: 256-260; Li ve Liu, 2012: 2-5; Pavlou ve El Sawy, 2006: 198-201).

Rekabet avantajı bir işletmenin rekabette rakiplerine göre müşterilerine daha iyi hizmet sunmalarını sağlayan farklı uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Ma, 1999: 259). Rekabet avantajı bir rekabet edebilme yeteneği olarak göreceli bir durum oluşturmakta ve rakiplerle karşılaştırıldığında avantaj oluşturup oluşturmadığı anlaşılmaktadır (Kay, 1993: 17-37).

Çevresel türbülans işletmelerin çevresinde meydana gelen amansız değişiklikleri ve tahmin edilemezliği anlatmaktadır (Zhang, 2006: 89). Çevresel türbülans işletmelerin mevcut bir çevresel kalıbın dışında kaldığı pazar, müşteriler, rakipler ve yasalar gibi faktörlerle biçimlenen ya da biçimlenmesi umulan farklı tesir ve kuvvette tehlike yaratacak bir değişkenler bütünüdür (Leblebici, 2004: 296).

Yazmayı öğreten kitaplar ya da başka bir ifade tarzıyla yazmanın çilesini anlamlandıran yazımın sosyal organizasyonu kuramı somut ayrıntıların önemini vurgulamaktadır. Somut ayrıntılar meseleyi daha canlı ve daha kalıcı yapmaktadır (Becker, 2013: 113). İşte bu noktada somut ayrıntılar üretmek araştırma metodolojisine bağlı olarak bir araştırma yapmayı gerekli kılmaktadır. Buradan hareketle teorik bilgileri araştırma verileriyle desteklenerek kayda değer bilgiler elde edilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

“Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği” başlıklı bu çalışma temelde dört ayrı bölümden oluşmuştur. İlk bölümde dinamik yetenekler; teorik arka planı, kavramsal açılımı ve boyutları bağlamında ele alınmıştır. Rekabet avantajı başlığını taşıyan ikinci bölümde rekabet, rekabetin gerekliliği ve önemi, rekabetin işlevleri, rekabet avantajı kavramı, rekabet avantajının gelişimi ve bileşenleri açıklanmıştır. Üçüncü bölüm çevresel türbülans başlığı taşımakta olup, burada çevre, çevresel türbülans ve çevresel türbülansın boyutları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümü ise “Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği” başlığı adı altında düzenlenmiştir. Bu bölüm araştırmanın sektörü, teorik modeli, konusu, amacı ve önemi, yöntemi ve bulguları alt başlıklarından oluşmuştur. Çalışma, sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER

Dinamik yetenek (DY)¹ kavramı stratejik yönetim yazınına, ilk olarak Teece ve Pisano (1994) tarafından “Industrial and Corporate Change” dergisinde yayınlanmış olan “Firmaların Dinamik Yetenekleri: Giriş” adlı bir çalışma ile katılmıştır. Bu çalışma kavramın sadece tanıtımını yapmakla kalmış esas etkili ve dikkat çekici çalışma 3 yıl sonra Teece ve diğerleri (1997) tarafından “Strategic Management Journal” da yayınlanan “Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim” adlı makale olmuştur. İşletmelerin nasıl rekabet avantajı kazanabilecekleri ve kazandıkları rekabet avantajını nasıl sürdürebileceklerini anlama/anlatmaya çalışan DY kaynak tabanlı görüşün bir uzantısı olarak değerlendirilmekte², kaynak tabanlı görüşten beslenerek onu tamamlamaya ve daha da etkin hale getirmeye çalışmaktadır (Teece vd., 1997: 509-510; Peteraf vd., 2013: 1389-1391).

Stratejik yönetim yazınında farklı bakış açılarına sahip olan araştırmacıların kavrama ilgisi artmakla birlikte, yaklaşımı çeşitli nedenlerle (tanımında fikir birliği oluşturulamaması, boyutlarına yönelik farklı ifadelerin olması ve ölçümünde sıkıntılı/zorlukların olması) eleştirmektedirler (Arend ve Bromiley, 2009: 75). Dahası yaklaşımın halen emekleme döneminde olduğunu belirten çalışmalarda bulunmaktadır (Teece, 2007: 1319-1320; Helfat vd., 2007; 30-35).

Bu bölümde öncelikle DY kavramının ortaya çıkışını açıklamaya yönelik teorik bir arka plan ortaya konulmuştur. Sonrasında ise DY kavramına yönelik bir kavramsal açılım yapılmıştır. Kavramsal açılımda tanımlar, ilişkili olduğu kavramlar ve boyutlar değerlendirilmiştir.

1.1. Dinamik Yeteneklerin Teorik Arka Planı

Stratejik yönetim yazınında DY kavramının teorik arka planı doğrudan kaynak tabanlı görüşe dayanmasına karşın bu görüşünde dayanakları olduğu dikkate

¹ Dinamik yetenekler kavramı tez boyunca “DY” kısaltması ile ifade edilecektir.

² Yazında çeşitli çalışmalarda dinamik yeteneklerin, bilgi tabanlı yaklaşımların, sosyal sermaye yaklaşımının ve temel yeteneklerin kaynak tabanlı yaklaşımdan geliştirildiği belirtilmektedir (Papatya, 2003: 53-55; Lopez, 2005: 661-669; Xiao vd., 2008: 582-587; Troot vd., 2009: 27-43).

alınarak öncelikle ilk çalışmalar ortaya konulmuş ve tarihsel bir süzgeçten geçirilmiştir. Sonrasında ise kaynak tabanlı görüş değerlendirilmiştir.

1.1.1. İlk Çalışmalar

Stratejik yönetim yazınında DY'ye yönelik ilk çalışmalar kapsamında ayırt edici yeteneklere dayanan geleneksel çalışma, Selznick'in çalışması, Ricardocu ekonomiler, Schumpeter teorisi ve Penrose ekonomisi (İşletmelerin büyüme kuramı) olarak değerlendirilmektedir. 1911 yılında A. W. Shaw, M. T. Copeland ve George Albert Smith Harvard Business School'da kaynak tabanlı görüşün dolayısıyla DY'nin teorik yapısına yönelik ilk çalışmalarını başlatmışlardır. Bu ilk çalışmalarda genel yönetim tarafından alınan kararların işletmenin performansı üzerine etkisi ele alınmış ve genel yönetim kalitesinin yüksekliğinin başarıyı belirleyeceği görüşü hâkim olmuştur (Papatya, 2003: 52-53). Harvard Business School'da bu çalışmalar yapılırken Philip Selznick gibi bazı toplum bilimciler ise tamamen farklı bir perspektiften örgütlerin içsel özellikleri üzerinde çalışmışlardır. Nitekim Selznick 1957 yılında yayınladığı "Liderlik ve Yönetim" adlı kitabında özel yetenek ve kurumsal liderlik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kurumsal liderlik ile işletmelerin özel yeteneklerini keşfedebileceklerini ifade etmiş ve keşfedilen bu özel yetenekler ile işletmeler için içsel analiz (zayıflık-güçlülük) önermiştir (Selznick, 1957). Ancak önerdiği içsel analizinde rekabet avantajı kazanmak için kıdemli yöneticilere ihtiyaç olduğunu ortaya koymuş ve sadece kıdemli yöneticilerin rekabet avantajı kazandırabileceğini ifade etmiştir. Ancak işletmenin güçlülüğünü ve zayıflığını sadece kıdemli yöneticiler değil, işletme de çalışan herkes belirleyebilmektedir (Papatya, 2003: 54).

İlk çalışmalardan biri de Ricardocu ekonomi çalışmasıdır. "Örgütsel etkililik" çalışması yapan ilk bilim adamı olarak İngiliz Ekonomist David Ricardo, 1817'de "Siyasal İktisadın ve Vergilendirmenin İlkeleri" adlı kitabında toprak sahiplerinin elde ettiği ekonomik sorunlar üzerinde yoğunlaşmış ve örgütsel yeteneklerin, kaynakların ve becerilerin ekonomik performans ile ilişkisini incelemiştir. Ricardo işletmenin farklı kaynaklara, becerilere ve yeteneklere sahip olabileceğini ve diğer işletmelerin bunların kazanmasının sınırlı olacağını vurgulamıştır (Papatya, 2003: 55).

Bunun yanısıra Schumpeter teorisi temelinde işletmeler sürekli yeni bileşimler yakalama peşinde olan kuruluşlar olarak ifade bulmuş ve rakiplerinde sürekli olarak kendi yeteneklerini geliştirmeye odaklandıkları ve en iyisi olanın kopyalanmaya çalışıldığı bir ortamda bulunduğu belirtilmiştir. Schumpeter (1950) işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini yenilik yaparak sürekli geliştirebileceğini ifade ederek, bu süreci “yaratıcı imha süreci” olarak adlandırmıştır. DY kavramı Schumpeter teorisini temel alsa da işletme içine ve işletmeye özgü oluşturma vurgusuyla Schumpeter’den farklılaşmıştır (Teece ve Pisano, 1994: 537).

İlk çalışmaların sonuncusu da 1959’da Penrose’un “İşletmenin Büyüme Kuramı” kitabı olmuştur. Penrose iktisadi bir kurum olarak işletmeleri konumlandırmış ve büyümenin ana kaynağı olarak yetenekli çalışan ve yönetici kaynaklarını vurgulamıştır. İşletmelerin yaşamaları için sürekli büyümeleri gerektiğini vurgulayan Penrose, bu karmaşık örgütlerin yönetiminin insan kaynakları ile gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. Penrose kitabında birbiriyle ilişkili olan işletme kaynakları, verimlilik fırsatları ve karlı büyümeye dayanan üç argüman ileri sürmüştür. Birinci argümana göre işletmelerin kaynakları aynı sektörde faaliyet gösterebilirler bile temel de heterojendir. İkinci argüman ise işletmelerin büyümesi ile verimlilik fırsatları arasında nedensel bir bağ vardır. Üçüncü argüman da ise işletmenin büyümesinin işletmenin kaynaklarındaki büyüme ile sağlanacağı ifade edilmiştir (Penrose, 1959: 10-15).

1.1.2. Kaynak Tabanlı Görüş

Stratejik yönetimin ana sorusu olan işletmeler nasıl rekabet avantajı kazanacaklar ve bunu nasıl sürdürebilir kılacaklar sorusu (Teece vd., 1997: 509-510) kaynak tabanlı görüşün³ özünü ifade etmektedir. Bu özü anlama ve anlatma çabası içinde kaynak tabanlı görüş ve dolayısıyla stratejik yönetim disiplini aslında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaya yönelik çeşitli akademik disiplinlerden faydalanmakta ve onlardan/onlarla birlikte gelişmektedir (Bağış ve Hızıroğlu, 2018: 11; Barca, 2017: 78). Bu akademik disiplinler arasında siyaset bilimi, ekonomi, örgütsel psikoloji, örgütsel sosyoloji, askeri strateji ve biyoloji yer almaktadır. Bu

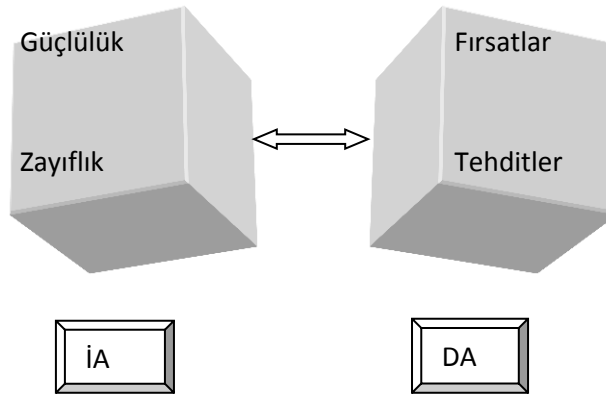
³ Kaynak tabanlı görüşe yönelik ulusal düzeyde ilk hacimli çalışma Papatya (2003) tarafından ele alınmış ve sonrasında konuyla ilgili farklı düzeyde çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir.

durum stratejik yönetimin eklektik ve pragmatik olduğunun göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Barca, 2017: 78). Dahası stratejik yönetim disiplinine ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi temel disiplinlerin verimli bir katkı sağlayacağı (Foss, 2011: 1414) ve disiplinin bu yönde tartışmasız şekilde heterojen olacağı ifade edilmektedir (Foss, 2000: 5-12). Kaynak tabanlı görüş, endüstriyi ve çevresel koşulları dikkate alan ve onlardan beslenen Porter'ın genel endüstri görüşünden (Porter, 1979: 137-156; Porter, 2010: 33) farklı olarak işletmenin içine odaklanmaktadır. Dolayısıyla endüstrinin yapısına olan bağlılığın dışına çıkarak endüstrideki rekabet koşullarının devingenliğinin, değişkenliğinin ve belirsizliğinin ancak işletmenin içsel analizi ile aşılabileceğini ve yönetilebileceğini ifade etmektedir (Coşkun, 2016: 34-35).

1.1.2.1. İçsel Analiz

İşletmelerde içsel analiz 1990'lı yıllara kadar Porter'ın egemen endüstri yaklaşımına bağlı olarak (Porter, 2010: 33) küçümsenmiş ve sektörlerin özellikleri ön plana çıkarılmıştır. Ancak sonrasında içsel analize bağlı olarak kaynaklar, yetenekler, temel yetenekler ve dinamik yetenekler işletme için önem ifade etmeye başlamıştır. Dolayısıyla işletme için önem ifade eden içsel analizin kaynakları, yetenekleri, temel yetenekleri ve dinamik yetenekleri belirleme, geliştirme ve koruma işletmeye rekabet avantajı sağlamaya başlamıştır (Barney, 1991: 100). Kaynak tabanlı görüş; işletmeye özel farklılıklar üzerine temellenmiş bir yapı içinde rekabeti öğrenmeye çalışmaktadır (Papatya, 2007: 29). Barney (1991: 100) kaynak tabanlı görüşü açıkladığı çalışmasında işletmelerde içsel ve dışsal analizi aşağıdaki şekilde etkileşimli bir biçimde anlatmaktadır.

Şekil 1: İçsel ve Dışsal Analiz Etkileşimi



Kaynak: Barney, 1991: 100'den oluşturulmuştur.

İçsel ve dışsal analizi anlatan şekle göre kaynak tabanlı görüş işletmenin güçlü ve zayıf yanlarına odaklanmakta iken işletmenin dış çevresini dikkate alan endüstri temelli yaklaşımlar ise fırsat ve tehditlere odaklanmaktadır. İçsel analizde işletmeler kendileri için gerekli olan kaynakları pazarda kazanabilmekte ve onları kullanacak kendilerine özgü yeteneklere çevirebilmektedirler. Bu nedenle de yetenekler işletmenin bilgi ve beceri yaratmaya yönelik kullandığı kaynakların sonucu olmaktadır. Kaynaklar işletme faaliyetinde bulunurken pazarda kazanılabilirken, yetenekler elde edilmiş olan kaynakların kullanımı ve hareketleriyle işletme tarafından zamanla içselleştirilerek geliştirilmektedir (Barney, 1991: 100-120; Papatya, 2007: 29).

1.1.2.2.Varsayımlar

Kaynak tabanlı görüş işletmeleri son derece farklı görmekte ve işletmelere ait olan fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları bütünleştirerek benzer iki işletmenin olmayacağını öne sürmektedir. Nitekim iki işletmenin aynı deneyimlerden geçmesi, aynı kaynakları ve aynı becerileri edinmesi ya da aynı işletme kültürü geliştirmeleri olarak dâhilinde görülmemektedir (Papatya, 2007: 52). Bu bağlamda kaynak tabanlı görüş içerisinde çeşitli varsayımlar barındırmaktadır. Bu varsayımlar kaynakların benzersizliği ve kaynakların devinimsizliği olarak ifade edilmektedir. Kaynakların benzersizliği işletmelerin farklı kaynak yığınlarına sahip olduğunu ifade etmektedir. Her işletmenin sahip olduğu kaynaklar kendisine özgüdür ve diğer işletmelerden farklı olarak işletmeden işletmeye değişmektedir (Coşkun, 2016: 35). İkinci varsayım olan kaynakların devinimsizliği ise işletmeye özgü olan kaynakların işletmeler arasında ve pazarda rahatça hareket edemeyeceklerini ifade etmektedir. Bu kaynaklar ve yetenekler sadece onları oluşturan işletmeler tarafından kullanılabilirlerinden “devinimsiz” ya da “katı” kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (Papatya, 2007: 71). Kaynak tabanlı görüşün her iki varsayımında da benzersizlik ve devinimsizlik ileri sürülmüş olsa da işletmelerin daima bu şekilde benzersiz olabileceği iddia edilmemektedir. Bu varsayımlar daha çok, işletmelerin bazı zamanlarda diğer işletmelerden uyarladıkları, uyguladıkları ve geliştirdikleri stratejilerle, rekabet avantajı yaratabilecek kaynaklara sahip olabileceğini ve bu kaynakların farklılıklarının sürdürülebileceğini belirtmektedir (Papatya, 2007: 71).

1.1.2.3. Çatı

İşletmelerin stratejik yönetim sürecinde rekabet avantajı elde etmeleri ve bu avantajı sürdürmelerini ve böylelikle ortalamanın üzerinde kar elde etmelerinin sağlayıcı konumunda olan kaynak tabanlı görüş, işletmelere sahip olduğu kaynakları kullanma ve yeteneğe dönüştürme gücü sağlamaktadır. Dolayısıyla kaynak tabanlı görüş rekabetçi avantajın gerçekleştirilmesi, geliştirilmesi, sürdürülmesi ve yüksek performansa ulaşılmasında belirleyici bir rol üstlenmektedir (Akgemci, 2013: 196). Bu belirleyici rolün ortaya konmasında kaynak tabanlı görüş bir çatı olarak fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf noktalar arasındaki ilişki üzerine kurulu olan SWOT (FÜTZ)⁴ analizini (Porter, 2000: 43-58) önemli görmekle birlikte işletmenin kaynak ve yeteneklerini açıklamak için VRIO⁵ analizini daha doğru ya da daha doğrudan açıklama yapmak için kullanmaktadır (Barney, 1996: 49-61). VRIO analizi işletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerini, az bulunurluğunu, taklit edilebilirliğini ve örgütsel sorgulamayı içermektedir. Bu analiz işletmenin kaynak ve yeteneklerini belirlemek ve geliştirmek için oldukça önemli olmaktadır. VRIO çatısı SWOT analizi tarafından yaratılan “işsel boşluğu doldurma” konusunda önemli bir çalışma olarak değerlendirilmektedir (Papatya, 2007: 89). Aşağıdaki Tablo 1 VRIO analizinin değişkenlerini açıklamaya yönelik oluşturulmuştur.

Tablo 1: VRIO Analizi Bilgisi

Değişken ve Sorusu	Açıklama
Değer (Bir işletmenin kaynakları ve yetenekleri, fırsatları kollama ya da tehditleri ortadan kaldırma konusunda bir değer katıyor mu?)	Değer, bir işletmenin daha verimli olmasına katkı yapan ve böylelikle fırsatları kollamasını ve tehditleri ortadan kaldırmasını sağlayan unsurlardır. Bu unsurlar sürekli sorgulanmalı ve değer yaratıcı bir ortam oluşturulmalıdır.
Az Bulunurluk (İşletmenin kaç tane rakibi bu değerli kaynaklara ve yeteneklere sahiptir?)	Az bulunurluk, bir işletmenin sahip olduğu değerli kaynak ve yeteneklerin sadece kendisinde olmasını ifade etmektedir.
Taklit Edilemezlik (İşletmenin kaynak ve yetenekleri taklit edilebiliyor mu ya da taklit)	Taklit edilemezlik bir işletmenin yarattığı kar akışının sürekliliğini sağlayan ve taklit edilmesi zor olan ya da maliyetli olan unsurlardır.

⁴ SWOT (FÜTZ); fırsatları, üstünlükleri, tehditleri ve zayıflıkları tanımlamaktadır.

⁵ VRIO; değeri, az bulunurluğu, taklit edilebilirliği ve örgütsel sorgulamayı ifade etmektedir.

edilme maliyetleri yüksek mi?)	
Örgütsel Sorgulama (Örgüt diğer üç değişkeni oluşturabilecek bir yapıda mı?)	İşletmenin rekabet avantajı kazanması ve bunu sürdürülebilir kılmasını tam olarak sağlayıcı unsur işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini işletebilmesi ya da örgütlemesi gerekmektedir.

Kaynak: Papatya (2007: 90-106) ve Pearce II ve Robinson (2015: 154)’den derlenmiştir.

1.2. Dinamik Yeteneklerin Kavramsal Açılımı

DY’ler stratejik yönetim yazınında işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarının bir gerekçesi olarak ve çevresel türbülansa başarı olmalarını sağlayan bir güç olması dolayısıyla ilgi ile karşılanmış ve artan miktarda yayınlara bu ilginin sonucunu almış/almaya devam etmektedir. Çevresel türbülansa nasıl rekabet avantajı kazanılacağı sorusunu her zamankinden daha fazlası-daha etkilisi ile karakterize edilen bir ortamda işletmeye özgü olan DY’lere ihtiyaç olduğu yazında sıklıkla belirtilmektedir (Pettus vd., 2009: 187-188; Teece vd., 1997: 521; Peteraf vd., 2013: 1389-1391; Helfat ve Raubitschek, 2018: 1393-1394; Teece, 2018: 40-49). Bir işletmenin başarısını veya başarısızlığının köken nedeni olarak DY’ler değerlendirilmekte ve kaynak tabanlı yaklaşımın genişletilmiş bir versiyonu olarak ele alınmaktadır (Teece vd., 1997: 522; Eisenhardt ve Martin, 2000: 1106; Teece, 2007: 1330).

1.2.1. Dinamik Yeteneklerin Tanımları

DY kavramını açıklarken dinamik ve yetenek kavramlarının ne anlama geldiğinin belirlenmesi önemli olarak değerlendirilmektedir. Dinamik kavramı Türkçe sözcükte “mekaniğin kuvvet, hareket, enerji arasındaki ilişkileri inceleyen dalı, devim bilimi”, “hareketli, her an değişebilen, duruk karşıtı”, “devimsel”, “canlı, etkin, hareketli” şeklinde açıklanmıştır. Felsefe terimleri sözlüğünde ise “devimsel” olarak değerlendirilmiş, Osmanlıca da ise “kuvvaniyet” olarak ifade edilmiştir (TDK; 2020). Dolayısıyla dinamik kavramı değişen/dönüşen iş çevresine uyum sağlamak üzere yetenekleri yenileyebilme üzerine kurgulanmıştır (Teece vd., 1997: 523). Yetenek kavramı ise Türkçe sözcükte “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istida”, “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”, “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır” ve “Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak tanımlanmıştır.

Türkiye Türkçesi Ağızları Sözlüğünde ise yetenek “Doğal süresinde alınmış üründen sonra, yeniden biten tahıl, ot, meyve vb.”, “Yeni yetme, taze” ve “tutum” olarak; Eğitim Terimleri Sözcüğünde “Herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç”, “Kişinin kalıtsal olarak öğrenmesini çerçeveleyen sınır” ve “Dışarıdan gelen bir etkiyi alabilme gücü” olarak; Medeni Hukuk Terimleri Sözlüğünde “ehliyet”, Ruh Bilim Terimleri Sözlüğünde “Öğrenme olmaksızın kişinin anlık ve devim alanlarındaki doğal iş başarma gücü” ve son olarak Yöntembilim Terimleri Sözlüğünde “Öğrenilmeden kazanılan ve kişinin ansal yeterlik ya da edim ve eylem konularında iş başarma gücü” olarak tanımlanmıştır (TDK; 2020). Dolayısıyla yetenek kavramı değişen/dönüşen çevrenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde işletmenin içsel yapısına bağlı olarak uyarlama, bütünleştirme ve yeniden düzenlemedir (Teece vd., 1997: 523).

Bu iki kavramın bileşiminden hareketle DY kavramının farklı tanımlamalar içerisinde olduğu ifade edilmektedir. Teece vd. (1997: 524) kavramı “rekabetçi avantajların yeni formlarını kazanma yetenekleri” olarak ifade etmişlerdir. Bir başka çalışmada Teece (2007: 1330) DY’leri bir işletmenin başarısını ya da başarısızlığını belirleyen ölçüt olarak nitelendirmiş ve hem işletmenin değişime uyum sağlayabilme yeteneklerini kapsadığını hem de var olduğu çevreyi şekillendirebilme, yeni ürün ve süreçler geliştirme, iş modelleri kurgulama ve uygulama kapasitesini kapsadığını belirtmiştir. DY yazınında yer alan önemli kişilerin çalışmalarından aşağıdaki Tablo 2’de yer alan tanımlamalar değerlendirilmiştir.

Tablo 2: DY Tanımlamaları

İlgili Kişi(ler)	Tanımlamaları
Teece ve Pisano (1994)	İşletmenin yeni ürünler ve süreçler oluşturmaya, değişen pazar koşullarına cevap vermesine imkân veren yeteneklerin ve yetilerin alt kümesi.
Teece vd. (1997)	İşletmenin hızla değişen çevrelere uyum sağlamak üzere içsel ve dışsal yetilerini bütünleştirme, yapılandırma ve yeniden düzenleme becerisi.
Eisenhart ve Martin (2000)	Rekabet avantajı kazanmak üzere hızla değişen çevreye uyum sağlamak için kaynakların bütünleştirilmesini, yeniden düzenlenmesini, kazanılmasını, terk edilmesini sağlayan organizasyonel ve stratejik rutinler.
Zott (2003)	Kopyalama ve deneyimleme yoluyla kaynak oluşturma hüneri.
Teece	(i) Fırsatları ve tehditleri fark etme ve şekillendirme; (ii) fırsatları yakalama; (iii) kurumların soyut ve somut varlıklarını geliştirerek,

(2007)	bütünleştirerek, koruyarak ve gerektiğinde yeniden düzenleyerek rekabetçiliği koruma kapasitesi.
Barreto (2010)	İşletmenin; (i) fırsatları ve tehditleri fark etme, (ii) zamanında ve (iii) piyasa odaklı kararlar verme ve (iv) kaynak temelini değiştirme eğilimi ile şekillenen sistematik biçimde problem çözme potansiyeli.
Kor ve Mesko (2013)	Bir işletmenin kaynaklarını bilinçli olarak genişletme, oluşturma veya değiştirme kapasitesine atıfta bulunan ve işletmenin dış ortama uyum sağlama ve/veya şekillendirme yoluyla evrimsel zindeliğe ulaşmasını sağlaması.
Ambrosini ve Altıntaş (2019)	Bir işletmenin sahip olduğu ve sürekli olarak yeniden düzenlediği yönetsel yetenek olarak ele alınmıştır.

DY kavramına yönelik temel tanımlamalar incelendiğinde tanımların iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Birinci şekilde DY kavramı yetenek olarak tanımlanmakta ikinci şekilde ise faaliyet ya da süreç olarak tanımlanmaktadır.

1.2.2. Dinamik Yeteneklerin İlişkili Kavramları

Kavramsal açılımın tam olarak anlaşılması için DY kavramının ilişkili olduğu kavramların açıklanması önemli olmaktadır. Bu kavramlardan birincisi yetenektir. Ancak yetenek kavramı da kendi içinde temel yetenekler ve örgütsel yetenekler olarak ayrılmış ve ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Daha sonra ise kaynaklar ve rutinler ele alınmıştır.

1.2.2.1. Yetenek

Yetenekler bir görevi yerine getirebilmeye yönelik belirli kaynakları bütünleştirme kapasitesi olarak değerlendirilmektedir. Yetenekler bilgi tabanlı kaynakların benzersiz bileşimi olarak kaynakların birlikte çalışmasıyla işletmenin yapabildikleridir (Burns, 1994: 58-60). Bir başka ifadeyle yetenekler kaynakların faaliyete geçirilmesiyle ortaya çıkan özelliklerdir (Grant, 1991: 122). Aslında yetenekler işletmenin üstünlüğünü sağlayacak kaynakların tahsis edilmesinin ortaya çıkaracağı sinerjidir (Day, 1994: 37-52). Kaynaklar soyut ve somut olabilir; ticari anlamda el değiştirebilirler. Ancak yetenekler soyuttur ve işletmenin içinde mevcut olan rutinlere bağlıdır. Bu nedenle yetenekler işletmeye özgü iken kaynaklar için aynı durum söz konusu değildir. Yetenekler kolayca satın alınamazlar; işletmelerin kendi yeteneklerini oluşturmaları ve yapılandırılmaları gerekir (Teece vd, 1997: 524; Chen ve Jaw, 2009: 248). Dolayısıyla yetenekler kaynaklar tarafından inşa edilen yapılar olarak değerlendirilmektedir (Javidan 1998: 62). Kaynaklarını işleyebilme

becerisine sahip olan işletmeler onları belirli bir eşgüdüm içinde kullanabilmekte ve hemen hemen benzer kaynaklara sahip olmasına rağmen işletmelerde farkı yaratan unsurlar haline dönüşebilmektedir (Özbağ, 2016: 895).

1.2.2.1.1. Örgütsel Yetenekler

Örgütsel yetenekler, bir işletmenin kaynaklarını konuşlandırma, kaynaklarından fayda sağlama kapasitesini ve hünerini ifade etmektedir. Örgütsel bir yetenek öncelikle işletmenin sahip olduğu kaynakların üretkenliğini artırmaktadır. Örgütsel yetenek belirli ürünleri üretmeye yönelik karar seçeneklerinin bir kümesi iken; DY ürünü, üretim sürecini, üretim ölçeğini ya da hizmet edilen müşteri grubunu değiştirebilmeye yönelik bir yetenek olarak ifade edilmektedir (Makadok, 2001: 389; Danneels, 2008: 519; Chen ve Jaw, 2009: 249).

Örgütsel yetenekler farklı kaynaklar arasındaki pozitif sinerjiden ve karmaşık iş süreçlerinden ortaya çıktıkları için doğrudan işletmenin kaynaklarını kullanma becerisiyle ilişkilendirilmektedir (Hafeez vd., 2002: 28-35). Örgütsel yetenekleri yönetmek kolay değildir. Soyut ve kırılgan olmalarından dolayı eğer üzerinde çalışılmazlarsa kaybolup gitmektedirler. Çok dışa dönük olurlarsa gelişmemekte, çok fazla büyütülürlerse gerçekliklerini ve var oluş nedenlerini kaybetmekte, çok uzun süre beslenirlerse katılaşmakta ve yeni koşullara uyum sağlayamamaktadırlar (Campbell ve Sommers, 2002: 61).

1.2.2.1.2. Temel Yetenekler

Temel yetenek, bir işletmenin sahip olduğu başlıca güçtür; bir işletmenin en iyi yaptığı işleri ifade etmektedir (Javidan, 1998: 68). Temel yetenek, tek bir beceri ya da teknolojiden daha çok, bir dizi beceri ve teknolojinin harmonileştirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Sözgelimi, Motorola işletmesinin temel yeteneği sipariş alınmasından yerine getirilmesi arasındaki sürenin en aza indirilmesine odaklı olarak yüksek devirlilik temelinde tasarım ilkeleri, gelişmiş sipariş giriş sistemleri, stok yönetimi, tedarikçi yönetimi gibi bir dizi beceriye dayanmaktadır. Bir başka örnekte ise Federal Express işletmesinin temel yeteneği olan paket iletme ve dağıtma kodlama teknolojisi, iletişim teknolojisi, şebeke yönetimi ve programlamanın bileşiminde oluşmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996: 261-262).

Bir yeteneğin temel yetenek olarak sayılabilmesi için ilk olarak müşteri açısından değer üretimini sağlaması gerekmektedir. Bir temel yetenek müşterinin algıladığı değere orantısız bir şekilde katkıda bulunabilmelidir. Sözgelimi, Honda işletmesinin temel yeteneği motor bilgisidir. Ancak müşteri açısından bu temel yeteneğin değere dönüşmesi yakıt tasarrufu sağlama, hızlanma çevikliği, devir kolaylığı ve gürültüsarsıntı azlığı değerleriyle anlam kazanmaktadır. İkinci olarak temel yeteneğin rakiplerden farklılaştırılabilmesi gerekmektedir. Sözgelimi Toyota işletmesinin temel yeteneği yalın imalat sistemidir ve diğer işletmelerden farklılaşmaktadır. Üçüncü olarak da temel yetenek yaygınlaştırılabilir olmalıdır. Sözgelimi, Honda işletmesi sahip olduğu temel yeteneğini motorsikletlere, otomobillere ve jeneratörlere yaygınlaştırarak geliştirmiştir (Hamel ve Prahalad, 1996: 263-268).

1.2.2.2. Kaynaklar

Kaynaklar işletmenin etkinliğine ve etkililiğine katkıda bulunan ve işletme tarafından kontrol edilebilen unsurlar olarak nitelendirmiştir (Barney, 1991: 101). DY'ler yaklaşımında kaynaklar; taklit edilmeleri imkânsız olmasa bile çok zor olan, işletmeye özgü varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda Teece vd. (1997: 524) kaynak sözcüğü yerine işletmeye özgü varlık ifadesini kullanmayı tercih etmektedirler. Sermaye, arazi gibi işletmeye özgü bir bileşenleri olmayan, farklılaşmamış unsurlar, üretim faktörleri olarak değerlendirilmektedir. Ancak ticari sırlar, mühendislik deneyimi gibi varlıklar örtülü bilgi içermeleri, işlem ve transfer maliyetleri nedeniyle işletmeler arası transfer edilmelerinin zorluğu nedeniyle işletmeye özgü varlık olarak kabul edilmektedirler.

Bir çalışmada ise DY'ler tanımında geçen kaynak temelinin, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile sınırlı olmadığına dikkat çekilmiştir (Helfat vd., 2007: 1393). Sözgelimi, işletme, çalışanlarına sahip değildir ancak çalışanlar yine de kaynak temelinin bir parçasıdır. Benzer şekilde işletmenin çeşitli kaynaklara (sözgelimi, stratejik ortaklıklar yoluyla) erişiminin bulunması da bu duruma örnek gösterilmiştir. Yetenekler de kaynakları kullanma becerisi olduğu için işletmelerin amaçlarına ulaşmada kullandığı her şeyin kaynak olduğu ifade edilmiştir (Helfat vd., 2007: 1393).

DY, temelde birer yetenek olduklarından bu yetenekler de işletmenin kaynak temelinin bir parçası olarak görülmektedir. Bu yetenekler kaynak temelini

oluşturdukları, değiştirdikleri veya genişlettiklerinden ve de kaynak temelini bir parçası olduklarından; DY'lerin başka dinamik yetenekleri değiştirebileceği ve geliştirebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Sözgelimi, sürekli öğrenmeye yönelik bir DY'nin hem dinamik hem de örgütsel yeteneklerin gelişimine faydalı olacağı ifade edilebilir. Bir dinamik yönetim yeteneği yenilik, satın alma ve ortaklık gibi başka DY'leri oluşturmakta, geliştirmekte ve değiştirmektedir (Helfat vd., 2007: 1394).

1.2.2.3. Rutinler

Rutinler, dış veya iç kaynaklı uyarıcılara işletmenin verdiği tepkileri karakterize eden sabit davranış modelleridir. Söz konusu davranışlar öğrenilmiş, büyük ölçüde planlanmış, tekrarlı, kısmen örtülü bilgilerde ve amaçların özellikli oluşunda saklı olan davranışlardır. Yaratıcı doğaçlamalar rutin olarak adlandırılmamakta genel amaçlı rutin diye bir kavramdan söz edilememektedir (Zollo ve Winter, 2002: 345-346).

Rutinler iki şekilde ele alınmaktadırlar. Birinci tip rutinler belirli bir sürecin fayda sağlamak üzere gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Sözgelimi, bir siparişin alınması ve belirli işlemler sonucu siparişin müşteriye teslimi, birinci tip rutinlere örnektir. İkinci tip rutinler ise gelecekte daha fazla fayda sağlamak için mevcut işletim rutinlerinde değişiklikler yapmayı hedeflemektedir. Sözgelimi, bir üretim sürecinin iyileştirilmesine karar verilmesi sonucu yeni bir üretim sisteminin başlatılması ikinci tip bir rutindir. Bu tip rutinler arayış rutinleri olarak tanımlanmakta ve DY'lerin yapı taşı olarak görülmektedirler (Zollo ve Winter, 2002: 346; Winter, 2003: 992).

1.2.3. Dinamik Yeteneklere Yönelik Yaklaşımlar

DY'lere yönelik çalışmalardan hareketle Schreyögg ve Kliesch-Eberl (2007: 913-933) üç farklı dinamik yetenek yaklaşımı tespit etmiştir. Bu yaklaşımlar bütünleştirici yaklaşım, radikal dinamizasyon yaklaşımı ve yenilikçi rutinler yaklaşımıdır.

1.2.3.1. Bütünleştirici Yaklaşım

Bütünleştirici yaklaşım Teece ve Pisano (1994: 509-533)'nın DY'leri konum, yol ve süreç boyutlarıyla kavramsallaştırmasından hareket etmektedir. İşletmenin

DY'lerinin belirlenmesini sağlayan faktörler işletmenin konumudur. Süreçler ise iki faktör altında değerlendirilmiştir. Statik faktör kaynakların eşgüdümlemesini ve bütünleştirilmesini içermekte iken; dinamik faktörler örgütsel öğrenme ve kaynakların yeniden düzenlenmesini içermektedir. Örgütsel öğrenme hem artımsal iyileştirmeleri hem de yeni fırsatların tanımlanmasını kapsamaktadır. Kaynakların yeniden düzenlenmesi ise işletmenin varlık yapısının, çevredeki radikal değişimler doğrultusunda dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımın bütünleştirici olarak tanımlanmasının nedeni hem dinamik hem de statik faktörleri birlikte barındırmasıdır (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007: 913).

1.2.3.2. Radikal Dinamizasyon Yaklaşımı

Radikal dinamizasyon yaklaşımında kısmen dinamik olan ve fazlasıyla dinamik olan çevreler arasında net bir ayrım yapılmıştır. Bu ayrıma göre dinamik yetenekler için iki farklı sınıf tanımlanmıştır. Kısmen dinamik olan pazarlarda ihtiyaç duyulan dinamik yetenekler, artımsal değişimler yoluyla sorun çözmeye yarayan yetenekler olarak belirlenirken daha dinamik olan çevrelerde radikal dinamik yeteneklerin gerekliliği ifade edilmiştir. Bu radikal yetenekler, farklı tip yetenekler oluşturmakta; gerçek zamanlı bilgilerden fayda sağlamakta; çok sayıda alternatifini aynı anda keşfetmekte ve az sayıda basit kurallar içermektedirler. Radikal dinamik yeteneklerin gücü sürekli olarak yeni çözümler üretebilme becerilerinden gelmektedir. Dinamik yeteneklerin bu şekilde tanımlanması, öğrenen örgüt anlayışına çok yakın düşmektedir. Nitekim öğrenen örgütlerin ayırt edici özelliği, geçmiş deneyimlere veya kurallara bağımlı olmamaları; sürekli değişim ve gelişim içinde olmalarıdır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1110; Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007: 914).

1.2.3.3. Yenilikçi Rutinler Yaklaşımı

Yeteneklerin dinamikleştirilmesine ilişkin son yaklaşım olan yenilikçi rutinler yaklaşımına göre, yenilikçi rutinler sayesinde örgütsel yeteneklerin rijitliğinin üstesinden gelinebilmektedir. Burada yenilikler, yeni sorun çözme yöntemlerinin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi rutinler ise değişime yönelik örgütsel süreçler olarak karakterize edilmektedir. Bu yenilikçi rutinler (DY'ler),

Japon sürekli iyileştirme sistemleri ile benzerdir; bunların da sürekli bir şekilde sistematik ve öngörülebilir değişimler üretmeleri beklenmektedir (Zollo ve Winter, 2002: 347; Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007: 915).

1.2.4. Dinamik Yeteneklere İlişkin Eleştiriler

DY'ler konusundaki eleştiriler genel olarak dört temel konuda yoğunlaşmaktadır. Bunlar; rijitlik sorunu, teorik alt yapı eksikliği, kavramsal karmaşa ve ölçme/işlevselleştirme sorunlarıdır. Eisenhardt ve Martin (2000: 1111), DY konusunda yapılan eleştirilerden bazılarına cevap vermiştir. Bu yazarlar öncelikle DY'lerin deneysel temelden yoksun olduğu görüşüne karşı çıkmış; aksine, DY'lerin kapsamlı bir deneysel araştırma temeline ve yönetsel uygulanabilirliğe sahip olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca DY'lerin iddia edildiği gibi totolojik, yinelemeli ve anlaşılması güç olmadığını; tam tersi iyi tanımlanmış süreçlerden oluştuklarını (ürün geliştirme, stratejik karar verme, ortaklık gibi) öne sürmüşlerdir. Teece (2007: 1324) de DY'lerin mikro temellerinin tam olarak tanımlanamaz oluşu eleştirilerine cevaben bu durumun son derece doğal ve aynı zamanda gerekli olduğunu; dahası bu sayede DY'lerin rekabet avantajı sağlayabileceklerini savunmuştur.

1.2.4.1. Rijitlik Sorunu

Örgütsel yeteneklerle ilgili çelişkili durumları aşmak için DY'ler geliştirilmiş olsa da rijitlik sorununa ne ölçüde çözüm sağlayacağı tartışma konusu olmaktadır. Adımları belirlenmiş bir sorun çözme yaklaşımıyla dinamizasyon kavramının getireceği avantajların bir arada elde edilemeyeceği savunulmuştur. Bu nedenle DY'ler yaklaşımının yerine, dual süreç modeli önerilmiştir. Bu modele göre yeteneklerin tekrarlı bir şekilde uygulanması yoluyla ehlileşme ve aynı zamanda bu yeteneklerin sürekli izlenmesiyle çevredeki değişiklikler karşısındaki performanslarının ölçülmesi faaliyetleri iki ayrı koldan yürütülmelidir. Yeteneğin gözlemlenmesi, gerekli olduğu takdirde yeteneğin değiştirilmesi için harekete geçirici bir faaliyet olacaktır (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007: 916).

1.2.4.2. Teorik Alt Yapı Eksikliği

Net olmayan veya değişken teorik dayanak sorunu nedeniyle DY teorisyenleri birbirinden farklı ve birbiriyle çelişen temel kabulleri benimsemiştir. Dolayısıyla DY

yaklaşımı, bazı araştırmacılara göre, tutarlı bir teoriye sahip olmadığı gibi birbiriyle uyumlu varsayımlara da sahip değildir. Bu eksiklik nedeniyle DY yaklaşımı tamamlanmamış bir teori olarak görülmüştür. DY'lerin var olan kavramlara değer katıp katmadığı da tartışma konusu olmuştur. Hazmetme kapasitesi, yapısal yenilik, stratejik uyum, ilk harekete geçenin avantajı, kurum içi girişimcilik, örgütsel öğrenme ve değişim yönetimi gibi kavramların da DY anlayışı ile benzer konularla ilgilendiği öne sürülmüştür. Genel olarak bu kavramlar; içsel ya da dışsal kaynaklı, proaktif ya da reaktif, rekabete ya da örgütün içsel konularına odaklı stratejik değişim üzerinde durmaktadırlar. DY yaklaşımının literatüre katkıda bulunabilmesi için mevcut bu kavramların sunduklarından daha farklı görüşler, yeni birtakım teoritik öngörüler/tahminler öne sürmesi gerekli bulunmuştur (Arend ve Bromiley, 2009: 76; Barreto, 2010: 258).

Yazında DY'lerin maliyetleri, faydaları, riskleri hakkında ayrıntılı bilgi bulunmayışı; çevre ve işletme DY'lerin performansı üzerindeki etkisi DY'lerin işletme performansını etkileme mekanizmaları üzerine farklı görüşlerin benimsenmiş olması da bu yaklaşımın geliştirilmesi gereken yönleri olarak eleştirilmiştir (Lavie, 2006: 153; Barreto, 2010: 258).

1.2.4.3. Kavramsal Karmaşa

DY yaklaşımındaki kavramlar; totolojik, üstü kapalı, tanımlanması güç, karışık, soyut ve belirsiz oluşları nedeniyle eleştirilmektedir. Ayrıca araştırmacıların hem fikir olduğu bir DY tanımının bulunmadığı, DY'ler için yeni bir kavramsallaştırmaya gerek duyulduğu tartışılmaktadır. Benzer şekilde DY'lerin rekabet avantajını etkileme mekanizması net olarak araştırılmamış; bu yeteneklerin çevre ve işletme tipi ile bağlantıları konusunda ortak bir kanıya varılmamıştır (Pavlou ve El Sawy, 2011: 240; Zahra vd., 2006: 928; Barreto, 2010: 270).

Araştırmacıların çoğu DY rekabet avantajının doğrudan sağlayıcısı; işletme performansının veya işletme değişiminin ön koşulu, yönlendiricisi (moderator), aracısı (mediator) olarak tanımlamışlardır. Ancak yazındaki eleştirilere göre teori, sunulan potansiyel ilişkilerin sayısını bir şekilde azaltmazsa deneysel çalışmalar, modeller arasındaki farklılıkları görmekte güçlük çekecektir. Araştırmacılar modellerinde DY'lerin hangi konumda olduğunu genel olarak belirleyemezlerse çok

sayıda kavram için DY ifadesini kullanıyor olabileceklerdir. Yazındaki sorulara örnek olarak araştırmacıların DY'lere sahip olan işletmeleri nasıl belirleyebileceği sorusu gösterilebilir. Eğer işletmelerin başarılarına bakılarak DY'lere sahip oldukları kanısına varılırsa tanımsal anlamda sorunlar ortaya çıkacaktır. Eğer işletme başarılı olduğunda bir beceriye sahipse, başarısız olduğunda da bu beceriye sahip olmaya devam ettiği söylenebilir. Sözgelimi, Yahoo ve Excite'ın incelendiği bir çalışmada, iki işletmenin de DY'lere sahip olduğu öne sürülmüştür. Ancak, çalışmalar süresince Excite kârında hiçbir artış sağlamamış; Yahoo ise pazar payının % 99'unu kaybetmiştir. Zayıf performans gösteren işletmelerin DY'lere sahip olamayacağı söz konusuysa, DY'ler anlayışı totolojik olma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (başarılı işletmelerin DY'leri vardır DY'leri olan işletmeler başarılı olurlar totolojisi) (Zahra vd., 2006: 917-955; Arend ve Bromiley, 2009: 77).

1.2.4.4. Ölçme ve İşlevselleştirme Eleştirisi

Dinamik yetenekler konusunda yapılan araştırmaların çoğu teorik ve kavramsal çalışmalar olmaları bakımından eleştirilmiştir. Bu yaklaşımın geçerliliğinin tespit edilmesi için daha fazla deneysel araştırmalara gerek olduğu; işletmelerin nasıl DY geliştirecekleri sorununun tam olarak açıklığa kavuşturulamadığı öne sürülmüştür (Pavlou ve El Sawy, 2011: 241; Zhou ve Li, 2010: 228-229).

Xiao vd. (2008: 582-587) DY'lerin soyut yapıları nedeniyle ölçümlerinin zor oluşuna, ölçme için genel olarak vaka analizi yönteminin uygulanmasına ve uygulanan niceleyici yöntemlerin sayıca azlığına dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Pablo vd. (2007: 687-708) de DY'ler konusundaki deneysel çalışmaların oldukça nadir oluşunu vurgulamıştır.

1.3. Dinamik Yeteneklerin Boyutları

DY'lerin boyutları konusunda yazında farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Nitekim DY'ler konusuna bu yönde eleştiriler ve değerlendirmeler bulunmaktadır. Ancak farklı boyutların olmasından dolayı bir zenginlik içerdiği de belirtilmektedir. Sözgelimi Teece'e (2007: 1319-1350) göre DY'ler; pazarın görüntülenmesi, fırsatları yakalamak ve yeniden şekillendirmek gibi yeteneklerin

bileşiminden oluşmaktadır. Wang ve Ahmed (2007: 31-51) ise; uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçilik yeteneği olarak ifade ettikleri üç yeteneğin, dinamik yetenekleri oluşturduklarına işaret etmektedirler. Ambrosini vd. (2009: 9-24), ise dinamik yeteneklerin boyutları olan artımsal yetenek ve yenileyici yeteneğin, mevcut kaynak temelini değerlendirme ve güçlendirme konularında etkin olduklarını, canlandırıcı yeteneğin ise genel bir uyumlanmayı gerçekleştirdiğini belirtmektedirler.

DY'lerin boyutları konusunda Teece vd. (1997: 509)'nin yazındaki ikinci çalışmasından başlayarak kronolojik bir liste halinde temel olarak nitelenen ya da atıf sayısı yüksek olan çalışmaların boyutları değerlendirilmiştir. Bu boyutlar değerlendirildiğinde DY'lerin farklı boyutlarla ama aynı eksenle ele alındığı ifade edilebilir. Aşağıdaki Tablo 3'de, DY'lerin boyutlarına ilişkin yaklaşımların kronolojik olarak listelenmiştir.

Tablo 3: DY Boyutları Kronolojisi

Yazar(lar)	Boyutlar
Teece vd. (1997: 509)	Sezme, yakalama ve yeniden düzenleme.
Eisenhardt ve Martin (2000: 1105)	Bütünleştirme, yeniden düzenleme ve kaynak edinimi/terki.
Zott (2003: 97-125)	Varyasyon, seçme ve tutma.
Pavlou ve El Sawy (2006: 198-227)	Kaynakların yeniden düzenlenmesi, çevrenin algılanması, öğrenme, faaliyetlerin koordinasyonu ve etkileşim örüntülerinin bütünleştirilmesi.
Teece (2007: 1319-1350)	Pazarın görüntülenmesi, fırsatları yakalamak ve yeniden şekillendirmek.
Wang ve Ahmed (2007: 31-51)	Uyarlama, emilim ve yenilikçilik.
Harrell vd. (2007: 21-43)	Uyumlama, bütünleştirme ve yeniden şekillendirme.
Ambrosini vd. (2009: 9-24)	Artımsal, yenileyici ve canlandırıcı yetenek.
Baretto (2010: 256-280)	Sezme, zamanında karar verme, pazar odaklı davranma ve kaynak temelini değiştirme.
Pavlou ve El Sawy (2011)	Algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon.
Li ve Liu (2012: 1-7)	Stratejik anlamlandırma, zamanında karar verme ve değişim uygulama.
Lin ve Wu (2014: 407-413)	Dinamik bütünleşme, dinamik öğrenme ve dinamik yeniden düzenleme.
Jiao vd. (2013: 188-205)	Fırsat sezme, yeniden düzenleme, örgütsel esneklik ve teknolojik esneklik.

DY'lerin boyutlarına yönelik farklı tipolojilerin geliştirildiği, farklı şekillerde süreçlendiği yazında açıkça görülmektedir. Dahası çalışmalarda boyutlandırmaların zamanla ifade ediliş tarzlarının da değiştiği görülmektedir. Sözelimi Teece vd. (1997: 510) çalışmalarında DY'leri üç boyutta sezme, yakalama ve yeniden düzenleme olarak ele aldıktan on yıl sonra Teece (2007: 1325) çalışmasında DY'leri pazarın görüntülenmesi, fırsatları yakalamak ve yeniden şekillendirmek olarak ele almaktadır.

Örgütsel yeteneklerin yeniden yapılandırılması ve türbülanslı ortamlara yönelik yeni bir bakış açısı kazanılması, uygunluk geliştirme ve örgütsel katılıkları önlemesi dinamik yeteneklerin en önemli amaçlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Teece, 2007: 1326). Bu amacı gerçekleştirme noktasında bu çalışmada DY'lere yönelik farklı şekillerde boyutlandırılan çalışmaların niteliklerinin incelemesi yapıldıktan sonra DY boyutları olarak birbirleriyle ilişkili olan ve birbirinin tamamlayıcısı olan dört boyut değerlendirilmiştir. Bu boyutlar algılama yeteneği boyutu, öğrenme yeteneği boyutu, entegrasyon yeteneği boyutu ve koordinasyon yeteneği boyutudur.

1.3.1. Algılama Yeteneği Boyutu

İşletmeler yeteneklerini dinamikleştirmek için çevresel türbülansla fırsatları algılamalı, değişimleri kalibre etmeli, pazar eğilimlerini/trendleri takip etmeli ve yeni teknolojileri sürekli gözlemlemelidir (Teece vd., 1997: 521). Algılama yeteneği, çevredeki fırsatları tespit etme, yorumlama ve sürdürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin pazar ihtiyaçlarını, rakiplerin hamlelerini ve yeni teknolojiler hakkında pazar bilgisi toplaması için ortamı algılamalı ve bunu keşfe dönüştürmesi gerekmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2011: 246).

Algılama yeteneğinin üç temel rutini bulunmaktadır. Bunlar (i) pazar istihbaratının oluşturulması (Galunic ve Rodan, 1998: 1193-1201), (ii) pazar istihbaratının yaygınlaştırılması (Kogut ve Zander, 1996: 502-518) ve (iii) pazar istihbaratına cevap verilmesi (Teece, 2007: 1340) olarak değerlendirilmektedir. Pazar istihbaratının oluşturulması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi (Teece, 2007: 1340), pazar trendlerine yanıt verme (Amit ve Schoemaker, 1993: 33-35), pazar fırsatlarının belirlenmesi (Day, 1994: 38), katılıkları tanınması (Sinkula, 1994: 35-38) ve kaynak

kombinasyonlarının tespit edilmesi ile ilgilidir (Galunic ve Rodan, 1998: 1195). Pazar istihbaratının yaygınlaştırılması, pazar istihbaratının yorumlanması (Kogut ve Zander, 1996: 505), olay ve gelişmeleri anlamlandırma ve yeni fırsatları keşfetme ile ilgilidir (Teece, 2007: 1341). Pazar istihbaratına cevap vermek aynı zamanda pazar istihbaratından faydalanmaya yönelik planların başlatılması ve yeni pazar fırsatlarını ele geçirme planlarıyla belirli pazar segmentlerinin peşinden gitmekle ilgilidir (Teece, 2007: 1342).

Algılama yeteneği mevcut operasyonel kapasitelerin yeniden yapılandırılmasını sağlamak için önemli olarak görülmektedir. İlk olarak pazar istihbaratının oluşturulması yeniden yapılandırma için yeni pazar fırsatlarını tanımlama potansiyelini artırmaktadır (Zahra ve George, 2002: 188). İkinci olarak pazar istihbaratının yaygınlaştırılması işletmenin müşteri ihtiyaçlarına yanıt verilmesine yardımcı olmaktadır (Day, 1994: 37-52). Son olarak ise pazar istihbaratına cevap vermek yeniliği teşvik etmekte ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan yeni ürünler için ortaya çıkan fırsatların keşfedilmesini sağlamaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993: 54).

1.3.2. Öğrenme Yeteneği Boyutu

Bir pazar fırsatı belirlendikten başka bir ifade tarzıyla algılandıktan sonra mevcut yetenekleri öğrenme ile yenilemeye karar vermeyi gerektiren ürünler yeni bilgi ve becerilerle ele alınmalıdır (Teece, 2007: 1342). İşletmelerin değişen bir ortamda pazar fırsatlarından yararlanabilmeleri için yeni çözümler bulmayı, yeni bilgiler yaratmayı ve yeni ürünler geliştirmek için yeteneklerini yeniden yapılandırmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Algılama ve öğrenme yetenekleri arasında karşılıklı iki yönlü bir ilişki vardır, çünkü öğrenme işletmelerin yeni fırsatları tespit etme yeteneğini/algılama yeteneğini artırmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 571; Zahra ve George, 2002: 185-186). Algılama ve öğrenme yetenekleri farklı yeteneklerdir, çünkü algılama yeni pazar istihbaratı toplamaya odaklanmakta iken öğrenme yeni bilgi oluşturmak için pazar istihbaratını kullanmaya odaklanmaktadır (Hurley ve Hult, 1998: 43).

Öğrenme yeteneği, mevcut operasyonel yetenekleri yeni bilgilerle yenileme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Zahra ve George (2002: 186) dinamik bir yetenek olarak emilim yeteneğini öğrenme yeteneği ile ilişkilendirmekte ve aynı şekilde ifade

etmektedir. Başka bir ifade tarzıyla, bir işletmenin öğrenme yoluyla bilgiyi kullanabileceğini, içselleştirip yeni bilginin girişi niteliğine kavuşabileceğini ifade etmektedir. Öğrenme yeteneğinin; işletmenin bilgiyi edinmesi, özümsemesi, dönüştürmesi ve kullanmasına dayanan bir dizi örgütsel rutin ve süreçler şeklinde betimlemekte ve söz konusu yeteneği, bir DY olarak kabul etmektedirler. Benzer şekilde Lane vd. (2006: 846-847), öğrenme yeteneğini örgüt içindeki süreç ve rutinlere bağlayarak, birey düzeyinde elde edilen bilginin örgüt kapsamında paylaşılması, ulaştırılması ve taşınması ile doğru orantılı olduğunu vurgulayarak, yol bağımlı ve kümülatif olarak tanımlamaktadırlar.

Cohen ve Levinthal (1990: 131) ve Zollo ve Winter (2002: 340) öğrenmeyi, grupların “yaratıcı kapasitelerini” arttırarak daha proaktif olmalarına ve mevcut operasyonel kapasitelerin yenilenmesine yardımcı olan bir unsur olarak önermektedirler.

1.3.3. Entegrasyon Yeteneği Boyutu

Yeniden yapılandırma, yeni kaynakların ve varlıkların entegre edilmesine dayanmaktadır (Galunic ve Eisenhardt, 2001: 1230). Bunun nedeni, mevcut operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılmasının kolektif bir mantık ve paylaşılan etkileşim kalıpları gerektirmesidir (Okhuysen ve Eisenhardt, 2002: 370). Öğrenmenin yarattığı yeni bilgi çoğunlukla bireylere ait olduğundan, bu bilgi kolektif bir seviyeye entegre edilmelidir (Teece, 2007: 1340).

Entegrasyon yeteneği, bireysel bilgileri işletme ile birleştirme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Entegrasyon yeteneğinin üç temel ayağı bulunmaktadır. İlk olarak, işletmeye katkı bireysel girdileri toplamaya ve işletme bilgisi ile birleştirmeye yardımcı olmaktadır. İkincisi temsil, ortak bir anlayış oluşturmakta ve ortak bir zeminde hareket etme yeteneği sağlamaktadır (Weick ve Roberts, 1993: 377). Üçüncüsü ilişki ise kolektif bir etkileşim mantığı ile karşılıklı ilişki geliştirmektedir (Okhuysen ve Eisenhardt, 2002: 370). Weick ve Roberts (1993: 377), daha entegre kabiliyetlere sahip grupların yeni durumlarda daha iyi tepki verebileceğini savunurken, Zollo ve Winter (2002: 340) ayrı bir şekilde yeniden yapılandırmanın dinamik bir yetenek kullanmadığını ileri sürerek dinamik

kabiliyeti kolektif bir faaliyet olarak görmektedir. Son olarak, Teece (2007: 1341) bilginin entegrasyonunu dinamik yeteneklerin temeli olarak görmektedir.

1.3.4. Koordinasyon Yeteneği Boyutu

Koordinasyon yeteneği, işletmenin görevleri, faaliyetleri ve kaynakları yöneterek yeniden yapılandırmak için düzenleme ve uygulama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2011: 249). Yeteneklerin yeni konfigürasyonları, görevlerin ve kaynakların etkin kordinasyonu ve faaliyetlerin senkronizasyonunu koordinasyon yeteneği sayesinde gerçekleştirmektedir (Helfat ve Peteraf, 2003: 997-998). Koordinasyon yeteneği bireysel görev ve faaliyetlerin düzenlenmesine odaklansa da genel bir kolektif anlam oluşturma entegrasyon yeteneği ile karşılıklı ilişki içerisinde gerçekleşmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2011: 250).

İşletmelerin yeteneklerinin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırmak için koordinasyon yeteneği önerilmektedir. Koordinasyon yeteneği ilk olarak, pazar istihbaratının işletmeye yayılmasını kolaylaştırarak kaynakları tanımasını, birleştirmesini ve tahsis etmesini sağlamaktadır (Collis, 1994: 143-152; Vorhies ve Harker, 2000: 145-150). İkincisi, koordinasyon yeteneği işletmenin doğru kişiyi doğru işe atmasına yardımcı olmaktadır (Eisenhardt ve Brown, 1999: 72-73). Son olarak ise, koordinasyon yeteneği işletmenin görevlerini ve faaliyetlerini daha iyi senkronize etmelerine yardımcı olmaktadır (Helfat ve Peteraf, 2003: 999).

Teece vd. (1997: 519) “Dinamik yeteneğin farklı koordinasyon yollarına gömüldüğünü” iddia etmektedir. Okhuysen ve Eisenhardt (2002: 382) kaynakların etkin bir şekilde tahsisi, başarılı bir yeniden yapılanmanın önemli bir unsuru olan doğru kişinin doğru işe atanmasına yardımcı olarak bir koordinasyon yeteneğinin olması gerektiğini ifade etmektedir. Koordinasyon yeteneği işletmenin esnekliğini artırmakta (Eisenhardt ve Brown, 1999: 72-73) ve insanların işletme oluşturmak, uyarlamak ve yeniden yaratmak için kullandıkları en önemli süreç olarak nitelendirmektedir. Böylece, koordinasyon yeteneği yeniden yapılandırılmış yeteneklerin uygulanmasına ve konuşlandırılmasına yardımcı olmaktadır (Quinn ve Dutton, 2005: 36).

Bu bölümde öncelikle DY kavramının ortaya çıkışına yönelik teorik arka plan, kavramsal açılım, tanımlar, ilişkili kavramlar ve boyutlardan söz edilmiştir. Yapılan bu açıklamalardan sonra çalışmanın ikinci bölümünde rekabet kavramı, rekabet avantajı, gerekliliği ve önemi, bileşenleri ve boyutları değerlendirilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

REKABET AVANTAJI

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler, dünyanın tek kutuplu hale gelmesi, ticaret sınırlarının ortadan kalkması, yapay zekâ, robotik nesnelerin interneti, özerk taşıtlar, üç boyutlu yazıcılar, nano-teknoloji, biyo-teknoloji, malzeme bilimi, enerji depolama ve kuantum bilgi-işlem gibi gelişmeler endüstri 4.0 olarak da ifade edilen bir genel çerçeve altında işletmelerin anlayışlarını ve uygulamalarını yeniden düşünmeye itmektedir (Schwab, 2016: 9-10). İşletmeler çevrede meydana gelen/gelecek olan değişiklere uyum sağlama veya değişiklikleri etkileme ve yaratma açısından düşünsel, yapısal ve eylemsel değişiklikleri gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu süreçte işletmelerin yaşamlarının devam ettirebilmesinin en önemli koşulunun uyum sağlama ve yaratma açısından değişen iç ve dış çevreye eş zamanlı ve önlemlerini önceden almış şekilde cevap verebilme yeteneklerine bağlı olduğunu ifade etmek mümkündür. Yaşanan gelişmelere bağlı olarak rekabet ortamı derinleşmekte ve yoğunlaşmaktadır (Kaya, 2011: 3).

Bu bölümde rekabet avantajına bağlı olarak; rekabet kavramı, gerekliliği ve önemi, işlevleri ile rekabet avantajının bileşenleri temel bileşenler, tamamlayıcı bileşenler ve kuşatıcı bileşenler olarak ayrılarak değerlendirilmiştir.

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kavramı, ekonominin ayrıştırılamaz bir parçası olarak geçmişten bu yana biliniyor olsa da iş/işletmecilik faaliyetlerine yönelik anlamı daha çok günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle biçimlenmiştir (Akgemci, 2013: 169). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde rekabet “aynı amacı güden kişiler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” olarak tanımlanmıştır. Rekabet kavramı M. Ö. 400-320 yılları arasında yaşayan Çinli Savaş stratejisti Sun Tzu’nun Savaş Sanatı kitabında savaşmadan kazanma yolu olarak ifade edilmiştir (Tzu, 2000: 100). Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (OECD) rekabeti ülkeler açısından ele alarak, bir ülkede üretilen ürün ve hizmetlerin serbest ve adaletli şartlar altında küresel pazarlara sunulması, ilgili ülkenin bu sayede elde ettiği gelir ile insanların uzun dönemde refahını koruması ve/veya artırmasını sağlama yolu olarak değerlendirmiştir (Akgemci, 2013: 172). Rekabetin Korunması Hakkındaki

Kanun'un (RKHK) 3. Maddesinde rekabet; “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” olarak tanımlanmıştır.

Rekabet doğrudan ya da dolaylı olarak işletmelerin içinde bulundukları pazara bir ürün ve/veya hizmet sunmaya çalışırken gösterdikleri faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir (Eren, 1997: 141). İktisadi açıdan rekabet, ürün ya da hizmeti ikamelerinden daha fazla satmak sureti ile karlılığı arttırmak adına girişilen bir yarışır (Hançerlioğlu, 1995: 342). İşletmeler açısından ise rekabet “evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, toplum bilimlerinde de rekabetçi sistemlerin analizi ve sistem dinamiği ilkeleriyle gerçekleştirilme” şeklinde tanımlamaktadır. Kısacası rekabet, hayatın herhangi bir alanında kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu ortaya çıkarmanın bir yoludur (Doğan, 2000: 1).

İktisadi açıdan değerlendirildiğinde rekabeti klasikçilerden ilk kez araştıran Adam Smith, rekabet ve özgürlük arasında bir ilişki olduğunu ileri sürerek girişimci ve özgür kişi arasındaki yarış, serbest rekabet yaklaşımı olarak açıklamaktadır (Smith, 2006: 5-10). Adam Smith rekabeti kişiler arasındaki ekonomik bir faaliyet olarak ifade etmektedir. Bu ifadeye göre kavram; üretici ve tüketiciler açısından ele alındığında, üreticiler rekabet halinde oldukları işletmelerden daha düşük fiyata dolayısıyla daha fazla ürün satarak karlılığını arttırmayı hedeflerken; tüketiciler de daha çok ve daha ucuza isteklerini karşılama mücadelesi içindedirler (Tokathioğlu, 1999: 9-10). Neo-klasikler ise klasiklerin aksine rekabet kavramını dinamikliğin tam zıttı diyebileceğimiz statik bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda rekabet, dengeye ulaşıldığında dengenin yerini gösteren ve dengeden uzaklaşmayı engelleyen statik bir yapı olarak ifade edilmektedir (Tokathioğlu, 1999: 15).

Schumpeteryan'a göre rekabet kavramı, fiyat ve miktar uyumlarını içeren dar bir görüşten ziyade kapitalizmin evrimleşme süreçlerini de kapsayacak şekilde geniş bir perspektiften değerlendirilmekte ve ayrıca kavram yaratıcı yıkım olarak isimlendirmektedir. Dinamik olan yaratıcı yıkım sürecinde büyük işletmeler rekabetin itici gücünü oluşturmaktadır. Ulaştırma sağlanan yenilikler, yeni ürünlerin gelişimini arttıracak teknolojik gelişmeler, yeni pazarların keşfi, gelişmenin itici gücünü oluşturmaktadır (Tokathioğlu, 1999: 20-21; Aktaş, 2003: 7). Avusturya

Okulu, rekabeti statik olarak inceleyen Neo-klasikleri en çok eleştirenlerden biridir (Aktaş, 2003: 7). Zira Avusturya Okulu'na göre rekabet, kişileri ekonomik özgürlüğe kavuşturarak iktisadi tercihlerini yapmalarına imkân sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 25).

İşletmeler açısından rekabet kavramı, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verip isteklerini gerçekleştirirken onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 257). Diğer bir tanımlamaya göre rekabet, kısmen şartların eşit olduğu bir yarışma ortamında birden fazla katılımcının bir amaç ya da konum elde etmek amacıyla belirli kurallar dahilinde yapmış oldukları mücadele olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2008: 198). Porter (2000: 5-10) ise rekabeti strateji olarak ele almış ve farklı şekilde aktiviteler meydana getirecek ya da pazardan büyük bir kazanç elde edebilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirecek seçimler yapma stratejisi olarak değerlendirmiştir.

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak doğa bilimlerinde olduğu gibi kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme yeteneğini kazanmaktır. Bu bağlamda rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet en geniş anlamıyla ise kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrımcılığın ve ayrıcalığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak değerlendirilmektedir (Akdemir, 2016: 5-23).

2.2. Rekabetin Gerekliliği ve Önemi

Pazarda tek olan işletmeler, kısa bir süre içinde bu durumun rahaveti ile rekabet duygusundan yoksun kalabilmektedir. Bu durum ise; bir süre sonra dolaylı olarak, işletmenin karlılık oranını negatif yönlü etkilemektedir (Bayramoğlu, 2007: 81). Bundan dolayı gerek ürün kalitesi gerekse işletmelerin karlılık oranlarının sabit ya da artan bir eğilim göstermesi için rekabet kavramı gerekli ve önemli olmaktadır. Pazarda rakibi olmayan işletmeler, kısa zamanda rekabet güçlerini kaybedebileceklerdir. Bu durum karlılıklarında düşüşe sebep olacaktır. Dolayısı ile işletme değerini istikrarlı tutmak veya arttırmak için ancak diğer işletmelerden daha fazla karlılık, başka bir ifade ile pazar ortalamasının üstünde kar elde etmesi

gerekmektedir. Bunu sağlamak için adil bir rekabet ortamı ve ortamdaki rekabet üstünlüğünün korunması gerekmektedir (Bayramoğlu, 2007: 81).

Rekabet olan ortamda ürün yelpazesi geniş demektir. Tüketici bu yelpazede yer alan seçenekler arasından istediği fiyat ve aradığı kalitede ürünü alabilmektedir (Rekabet Kurumu, 2002: 3). İşletmeler rekabetin olduğu ortamda pazardaki paylarını arttırmak adına var olan ürünlerini geliştirmek ya da yenilemek durumundadır. İşlerimizi kolaylaştıran ürünlerin neredeyse tamamı bu yarışın birer ürünüdürler (Rekabet Kurumu, 2002: 3).

İşletmelerin yaşaması ya da ömürlerinin uzamasını isteyen girişimciler rekabetçi bir tutum içinde olmak zorundadırlar. Nasıl ki işgören maliyetleri işletmeler üzerinde baskıya sebep oluyorsa söz konusu rekabet olunca da durum aynıdır. Zira rekabet kavramı işletmenin istikrarlı düzeyini koruyacak ve/veya arttıracak temel çizgiyi garanti etmek adına gereklidir (Acar, 2005: 19). Faaliyetlerini tam rekabet piyasasında gösteren işletmeler açısından, diğer işletmelerden yüksek kar sağlamaları; fark yaratmalarına, daha iyi ürünler geliştirmelerine ya da benzerlerinden daha verimli ürünler üretmelerine bağlıdır. Bu sonuç ise ancak iyi bir araştırma ve geliştirme faaliyetleri neticesinde oluşabilir. İşletmelere yeni ürünler geliştirmeleri noktasında ivme kazandıran kavramın rekabet olduğunu düşünecek olursak, yeniliklerin tam rekabet piyasasında doğal bir sonuç olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Çolak, 2006: 16).

2.3. Rekabetin İşlevleri

Rekabet kavramına yönelik araştırmalarda kimi yazarlar tarafından rekabetin işlevlerinin ekonomik ve sosyal olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak bu ayrımın kimi yazarlar tarafından ise kabul edilmediği, rekabet fonksiyonlarının iki alanı da bütünsel kapsadığı ifade edilmektedir. Bu çalışmada da bu kapsayıcılık anlayışına göre rekabetin işlevleri yenilik geliştirme, demokratikleştirme, müşteri egemenliği sağlama, bireysel ve toplumsal çıkarları bağdaştırma ve ortadan kaldırma-ödüllendirme (Türkkan, 2001: 83-90).

Rekabetin yenilikleri geliştirme işlevi; pazarda var olan rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri adına sürekli olarak kendilerini yenilemelerinin gerekliliğini ifade etmektedir (Özsağır, 2016: 49-51). Rekabetin demokratikleştirme işlevi; rekabetin işletmeler tarafından bir yarış olarak

görülmesinden kaynaklı oluşabilecek baskıların engellenmesi adına adil şartlarda ve belirli kurallara bağlı olarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Rekabetin müşteri egemenliğini sağlama işlevi; üretilecek ürün ve/veya hizmet konusunda son kararın müşteriler tarafından verileceği noktasından yola çıkarak işletmelerin üretim ya da sunum aşamalarında buna paralel olarak hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir. Rekabetin bireysel ve toplumsal çıkarları bağdaştırma işlevi; rekabet ortamında ayakta durmaya çalışan işletmelerin menfaatleri ile toplumun menfaatlerinin ortak bir paydada birleştirilmesinin, zorunlu olduğunu ifade etmektedir. Rekabetin etkin olmayan girişimleri ortadan kaldırma ve başarılı işletmeleri ödüllendirme işlevi; kaynaklarını efektif olarak kullanamayan işletmelerin rekabet ortamında başarısız olacağı için pazardan çekileceğini, yanı sıra kaynaklarını verimli kullanan işletmelerin ise hızlı bir şekilde büyüyeceklerini ifade etmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen bir işletmenin ihtiyaç duyduğu şey, geleceğin fırsatlarının öngörülmesi, bu fırsatları yakalamak adına zemin oluşturulması ve gerçekleştirilebilmesi için işletmenin gelişmeye açık hangi yeteneklerini iyileştirmesi gerektiğinin saptanarak, bunların gelişmesi yönünde gereken tasarlamayı yapacak bir strateji yaklaşımı oluşturmaktır. Bir işletmenin büyümesi, varlığını sürdürmesi, rekabet avantajı sağlaması, gelecekte iyi bir gelişme potansiyeli elde etmesi, kendine özgü yeteneklerine ve bu yeteneklerini etkin bir şekilde yönetmesine bağlı olmaktadır (Göral, 2009: 125).

2.4. Rekabet Avantajı Kavramı

Stratejik yönetim alanının en önemli araştırma alanlarından birisi olarak ifade edilen rekabet avantajı (Teece vd., 1997: 510; Papatya, 2003: 5-22), farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sözelimi, Ma (1999: 259) rekabet avantajını bir işletmenin rakiplerine göre müşterilerine daha iyi hizmet vermesini sağlayan, böylelikle müşteri değeri yaratan, yüksek performanslı işletmelerin özelliklerindeki asimetriklikler ve farklılıklar olarak ifade etmiştir. Kay (1993: 17-37), rekabet avantajının göreceli bir kavram olduğundan bahsederek kavramın ancak rakip ya da rakiplerle karşılaştırıldığında avantaj haline geleceğini belirtmiştir. Bir başka tanımlamada rekabet avantajı bir işletmenin rakip işletmelere kıyasla daha başarılı bir biçimde yaptığı herhangi bir şey olarak genel bir şekilde kavramsallaştırmıştır (David vd., 2011: 41).

Rekabet avantajını kavramsallaştırılmasında zaman zaman çeşitli çalışmalarda muğlaklıklar da söz konusudur. Sözelimi Klein (2001: 1) çalışmasında “rekabet avantajı tam olarak ne anlama gelmektedir?” sorusunu sorarak, Porter’ın bile efsane kitabında bazı imalarda bulunmakla birlikte rekabet avantajına tam bir açıklık getiremediğinden bahsetmektedir. Çalışmasında daha da ileri giderek Barney’in çalışmalarına atıfta bulunarak, Barney’in rekabet avantajını kavramsallaştırırken potansiyel rakipleri dahil ettiğini ancak bu rakiplerin hepsinin tespit edilemeyeceğini vurgulamaktadır. Bir başka çalışmada Powell (1992: 552) stratejik planlamanın rekabet avantajı yaratıp yaratmadığını araştırmıştır. Ancak çalışmanın çeşitli noktalarında rekabet avantajı kavramı yerine finansal performans kavramını kullanmıştır. Çalışmasında rekabet avantajının finansal performansa giden patikada bir aracı değişken mi olduğu yoksa bizzat kendisi mi olduğu konusunda bir belirsizlik söz konusudur. Ancak bütün bu muğlaklık içeren çalışmalara rağmen Barca (2005: 7-38) çalışmasında rekabet avantajının ne anlama geldiği konusunda bir fikir birliğinin olduğuna vurgu yapmaktadır.

Rekabet avantajı aynı zamanda bir rekabet edebilme yeteneği olarak da değerlendirilmiştir (Kaya, 2011: 4). Rekabet avantajının nasıl ölçüleceği ya da ölçülmesinin zor olacağı tartışmaları, işletme yönetimi ve organizasyonu alanındaki değişik çalışmalarda tartışılmaktadır (Eryılmaz, 2016: 9-22; Koçel, 2017: 3-8; Berber, 2017: 71-73; Papatya, 2019: 871-900). Bu çalışmalarda özet olarak ölçüme ilişkin yazının farklı çalışmalarının özeti aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4: Rekabet Avantajının Ölçülmesine Yönelik Yazın Özeti

İlgili Çalışma	Ölçmeye Yönelik Bilgiler
Robinson ve Pearce (1988: 43-60)	Rakiplere göre daha düşük fiyat, yeni ürün geliştirme, geniş ürün aralığı, detaylı müşteri hizmetleri yetenekleri, yüksek eğitilmiş ve yetenekli insan kaynakları havuzu sağlamaya bağlı olarak ölçmüştür.
Aaker (1989: 91-106)	Kalite ile ilgili ün, müşteri hizmetleri/ürün desteği, isim bilinirliği/yüksek profil, kaliteli yönetici ve teknik çalışanları elde bulundurma, düşük maliyetli üretim unsurlarıyla ölçmüştür.
Choe vd. (1997: 410)	Maliyetin düşürülmesini ve bu yönde rekabetçiliği ifade eden maliyet liderliği ve işletmelerin araştırma geliştirme faaliyetlerine odaklanmayı ve yenilikleri başlatma/sürdürmeyi sağlayan yenilikçi farklılaştırma odaklı bir ölçüm yapmıştır.
Yamin vd. (1999: 510).	Maliyetleri verimlilik ve değer zinciri oluşturma olarak ifade edilen maliyet liderliği, müşteri hizmetleri, teknoloji geliştirme ve farklılaşmaya odaklanan farklılaştırma ve niş pazarlara odaklanmayı içeren odaklanma stratejisi olarak değerlendirmiştir.
Beal (2000: 27-47)	Yenilik farklılaştırması, pazarlama farklılaştırması, düşük maliyet liderliği, kalite farklılaştırması ve hizmet farklılaştırması olarak ele almıştır.
Spanos ve Lioukas (2001: 915)	Rekabet avantajı ölçümü yenilikçi farklılaştırma, pazarlama farklılaştırması ve düşük maliyet unsurları olarak değerlendirilmiş ve bu şekilde ölçülmüştür.
Allen ve Helms (2006: 435)	Ürün farklılaştırma, maliyet liderliğine odaklanma ve ürün farklılaştırmasına odaklanma olarak rekabet avantajının ölçülebileceğini belirtmiştir.
Acquaah ve Ardekani (2008: 350)	Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesini içeren farklılaştırma stratejisi ile maliyetlere odaklanan maliyet liderliği stratejisi olarak değerlendirilmiştir.
Schilke (2014: 185)	Rekabet avantajının boyutları iki boyut olarak ele alınmıştır. Bu iki boyut birbirinin tamamlayıcısı ve etkinleştiricisi olarak değer bulmaktadır. Bu boyutlardan birincisi stratejik boyut iken diğeri finansal boyuttur.

İşletmeler pazar payını ve gelirlerini artırmak için ulusal, uluslararası ve küresel pazarlarda birbirleri ile kıyasıya rekabet etmektedirler. Rekabetçilik bir ülkenin veya bölgenin üretkenliğini belirleyen en önemli unsurdur. Eğer bir ülkede veya bölgede rekabet etmek kolaysa bu o ülkenin veya bölgenin rekabeti oluşturan bileşenlerinin sürekli iyileştiğinin ve geliştiğinin bir göstergesidir. Bir ülkede veya bölgede rekabetin iyileşmesi demek o ülkenin veya bölgenin yatırımlarının, gelirlerinin ve üretimlerinin artması demektir. Böyle bir durum da o ülke ve bölgede yaşayanların yaşam standartlarının ve refahının yükselişini tetikleyen bir durum yaratmaktadır. İşletmelerin rekabet edebilmek için kendine rekabet avantajı yaratacak unsurlar belirlemesi veya yaratması gerekmektedir. Bu da daha çok rakiplerden farklı olmayı ve rakiplere karşı belirli üstünlüklere sahip olmayı gündeme getirmektedir. Günümüzde ürün çeşidinin artması, alternatiflerin gelişmesi, teknolojinin gelişmesi gibi birçok neden rekabet şartlarını zorlaştırmaktadır (Korkmaz vd., 2012: 2-5).

Rekabet avantajında işin özü, kurumların ürün ve hizmetlerinde farklılaştırılmaya giderek müşteriler için değer yaratmasına dayanmaktadır. Bu nedenle işletmeler için değer yaratma etkisi en az maliyetle en fazla kazanç elde etmek kadar önem kazanmaya başlamıştır. Buradaki amaç rakiplere üstünlük kurabilmek için değer yaratmak bu sayede ise zamana ve duruma göre farklılaşabilmektir (Gençtürk vd., 2010: 13).

İşletmeler rekabet avantajı elde edemiyorsa iki durum söz konusudur. Bunlardan birincisi “rekabet denkliği” olarak ifade edilmektedir. Rekabet denkliği, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından ortalama düzeyde algılanmasıdır. Ortalama düzeyde algılanan ürün ve hizmetlere müşteriler ortalama bir bedel ödemektedirler. Rekabet denkliği yaratan ikinci durum ise işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından özel bir seçimin olmaması durumudur. Bu durum işletmenin ürün ve hizmetlerinin özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi faaliyet gösterilen pazarın standart olmasından da kaynaklanabilmektedir. Rekabet denkliği yaratan bir diğer neden ise işletmenin pazardaki diğer işletmelere nazaran maliyet avantajı yaratamaması durumudur. Rekabet denkliği işletmenin ürün ve hizmetlerinde hem farklılaşma yapamaması hem

de maliyet avantajı elde edememesi sonucunda oluşmaktadır (Yaşlıoğlu, 2018: 11-12).

Rekabet avantajı elde edememenin ikinci durumu ise en tehlikeli durumdur. Bu durum da “rekabet dezavantajıdır”. Rekabet dezavantajı durumu müşterilerin işletmenin sunduklarından kaçınmasıdır. Bu kaçınma durumunda işletme, stratejisini işin hızına yetiştirememektedir (McGrath, 2013: 25-47). Ayrıca işletme itibarını kötüleştirmiş, teknolojik olarak geri kalmış ya da maliyet dezavantajına sahip olabilmektedir. Rekabet dezavantajına sahip bir işletmenin uzun süre yaşamını sürdürmesi imkansız olduğundan işletmelerin ivedilikle dezavantajlarını ortadan kaldırmaları gerekmekte ya da pazar değiştirme ve çekilme stratejilerinden birini uygulaması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2018: 12).

2.5. Rekabet Avantajının Gelişimi

Rekabet avantajının gelişimi mutlak ve karşılaştırmalı üstünlükler kuramı, faktör donatımı kuramı, ürün devreleri kuramı ve eklektik paradigma kuramı etrafında şekillenmiştir. Bu kuramlar rekabet avantajını bir noktadan alıp daha üst noktalara çıkarmış ve gelişimini daha etkin kılmışlardır.

2.5.1. Mutlak ve Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı

Rekabet avantajının gelişimine yönelik ilk çalışmalar Adam Smith’in “Mutlak Üstünlükler Kuramı” ile David Ricardo’nun “Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramıdır”. Mutlak üstünlükler kuramına göre işletmelerin rekabette başarılı olmaları için dış ticaret serbest olmalı, devlet müdahaleleri olmamalı, her ülke üstünlüğe sahip olduğu ürünü üretmeli ve pazarlara sunmalıdır. Rekabet avantajı açısından burada vurgulanan olumlu anlayışlar ticaretin serbest olması, uzmanlaşma vurgusu ve toplam kaynakların verimliliğinin artırılarak ülke genelinde zenginlik üretilmesidir (Helvacıoğlu, 2007: 38-39). Ancak burada ihmal edilen en önemli nokta ise bir ülkenin üretim yaparken diğer ülkelere göre her zaman maliyet avantajı elde edememe olasılığıdır (Aktan ve Vural, 2004: 19).

Adam Smith’den sonra David Ricardo “Karşılaştırmalı Üstünlükler Kuramı” ile uluslararası uzmanlaşmayı mutlak maliyet yerine karşılaştırmalı maliyetlere dayandırarak, karşılaştırmalı reel maliyetleri daha düşük olan ürünlerde uzmanlaşmanın dış ticarete rekabet avantajı yaratabileceğini vurgulamıştır (Ricardo, 2018: 1-10).

2.5.2. Faktör Donatımı Kuramı

Faktör donatımı kuramı İsveçli iktisat bilim adamları Eli Heckscher'in 1919'da ve Bertil Ohlin'in 1933'de yazdıkları makalelerin birlikte değerlendirilmesi sonucunda oluşturulmuştur. Bu kuram Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler kuramının eksik yönlerini gidermeye çalışarak ona yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu kurama göre ülkeler sahip oldukları faktör donatımının özelliğine bağlı olarak uygun ürünler ve hizmetlerde uzmanlaşmalıdırlar. Böylelikle ülkeler uzmanlıklarına göre bir rekabet avantajı elde etmektedirler (Helvacıoğlu, 2007: 39).

2.5.3. Ürün Devreleri Kuramı

Ürün devreleri kuramı Vernon tarafından geliştirilen ve bir ürünün yaşam devrelerinin üç aşamadan oluştuğunu ifade eden kuramdır. Birinci aşamada teknolojik yenilik içeren bir ürün gelişmiş bir ülkede üretilmeye başlanmaktadır. İlk üretim küçük miktarlarda olmakta ve iç pazara sunulmaktadır. İkinci aşamada iç pazarın doyuma ulaşmasının ardından üretim artırılıp ihracata başlanmaktadır. Yenilikçi işletme bu aşamada da üretim teknolojisini kendi elinde tutmaktadır. Üçüncü aşamada ise ürün standartlaşmaya başlamaktadır ve işletme yurt içi ve yurt dışına lisans vermektedir. İşletme aynı zamanda üretimin büyük bir kısmını işgören maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere kaydırmaktadır (Helvacıoğlu, 2007: 40).

2.5.4. Eklektik Paradigma Kuramı

Eklektik paradigma kuramı, 1977 yılında Dunning tarafından geliştirilen ve çok uluslu işletmelerin uluslararası faaliyetlerindeki rekabet avantajının nedenlerini açıklayan kuramdır. Ekonomik faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren işletmelerin tek ülkeden üretim yapan işletmelere göre zaman zaman ek maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu maliyetlere katlanırken aynı zamanda rakip işletmelere göre mülkiyet temelli avantajlar, sahip olduğu haklar nedeniyle elde edeceği içselleştirme avantajı ve elverişli üretim yerlerine bağlı olarak konumsal avantajlar elde etmektedirler (Dunning, 1988: 1-30).

2.6. Rekabet Avantajının Bileşenleri

Rekabet avantajının bileşenleri temel, tamamlayıcı ve kuşatıcı bileşenler olarak üç ayrı başlık altında değerlendirilmektedir (Papatya, 2015: 98-102). Her bileşen kendi içinde ayrılmakta ve rekabet avantajının yakalanması ve

sürdürülmesinde önemli bir katkı oluşturmaktadır. Temel bileşenler; değer üretme, ciddi yaratıcılık yapma ve kavram araştırma ve geliştirme; tamamlayıcı bileşenler kalite, çevresel bakış, farklılaşma, performans ve platform; kuşatıcı bileşenler ise vizyon, teknoloji, strateji ve sosyal sorumluluktur.

2.6.1. Temel Bileşenleri

Rekabet avantajının temel bileşenleri yaratıcı, dinamik, içselleşmiş modeller ya da stratejiler ile gerçekleşmektedir. Temel bileşenler yaratıcılığı, ciddiyeti ve disiplini içermektedir. Bu içerik rekabet avantajını sağlama ve sürdürmeyi etkin kılmaktadır (Papatya, 2015: 98). Bu noktada rekabet avantajının temel bileşenleri; değer üretme, ciddi yaratıcılık yapma ve kavram araştırma ve geliştirmedir.

2.6.1.1. Değer Üretme

Değer üretme müşterilerin işletmenin kendilerine sunduğu faydaya karşılık olarak ödemeye razı oldukları bedel olarak ifade edilmektedir (Porter, 1985: 38). Bu bakımdan değer üretme, müşteri tatmini yaratacak ve müşterilerle kurulacak uzun süreli ilişkiler yoluyla rekabet avantajını getirecek özellikte ürünün sunulması ile elde edilmektedir (Walters ve Jones, 2001: 319). İşletmenin ortaya koyduğu değer üretme, işletmenin stratejik olarak önemli ve birbiriyle bağlantılı faaliyetler sonucu elde ettiği kardan oluşmaktadır. İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, değer yaratma sürecinde ya rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahip olması ya da farklılık ortaya koyması gerekmektedir (Kuyucak ve Şengür, 2009: 133).

Herhangi bir işletmenin ürünü veya hizmetini pazara sunmasıyla birlikte bu ürünü veya hizmeti kendi ihtiyaçları doğrultusunda kullanmak isteyen müşteri rekabet avantajını belirleyen en önemli kilit noktalardan biridir (Can, 2013). Dolayısıyla müşterinin sadece rekabet avantajı yakalamada etkisi olduğunu söylemek yanlış değil fakat eksik bir ifade olacaktır. Nitekim müşteri ürünün ve hizmetin her aşamasında önemli belirleyici bir unsur olmaktadır. Üretimden pazarlamaya, dağıtımdan iletişime kadar her aşamada müşteri değeri hissedilen bir belirleyicidir. Bu nedenle rekabetçi işletmeler bir yandan ürününün veya hizmetinin kalitesini artırmaya çalışırken bir yandan da müşteri için değer yaratmak için çaba sarf etmektedirler. Özetlemek gerekirse; ürünün veya hizmetin kalitesini artırmak müşteriye değer vermekten geçmektedir. Müşteriye değer veren işletmeler daha uzun süre ayakta kalabilmekte ve rekabet avantajını sürdürebilmektedir (Doyle, 2003: 71).

Stratejik yönetim araştırmacıları, sürekli olarak kurumlara rekabet avantajı sağlayacak kaynakları araştırmaktadırlar. Rekabet avantajı kavramının şekillendiricisi olan Porter, kurumun yarattığı değerin, kurumun bu değeri yaratmak için yaptığı harcamaları aşması durumunda rekabetçi avantajın ortaya çıktığını belirtmektedir (Fırlar ve Çolakoğlu, 2009: 96).

2.6.1.2. Ciddi Yaratıcılık Yapma

İşletmeler için yaratıcılık ciddi bir iş olarak görülmelidir. Yaratıcılığın gerçekten önemini algılayan ve eleştirerek geliştirme düşüncesine sahip işletmeler özellikli bir çaba harcamaktadırlar (Papatya, 2003: 24). Ciddi yaratıcılık yapma, sonuç almaya ve yenilik ortaya çıkarmaya ilişkin yaratıcılığı geliştirmeye yönelik çaba harcamadır (Papatya, 2015: 101). Ciddi yaratıcılık yapma, pratik ve yapıcı olmayı içermekte; bilinenlerin, deneyimlerin ve var olan potansiyellerin etkin kullanılması için önem taşımaktadır. Başka bir ifade ile ciddi yaratıcılık yapma, bilinenlerin, deneyimlerin ve var olan potansiyelin ek değeri elde etme konusunda en etkili şekilde kullanılmasının yoludur (Bono, 1996: 97-115).

2.6.1.3. Kavram Araştırma ve Geliştirme

Değeri üretilmesi ve ciddi yaratıcılık yapmayı kolaylaştıran ve etkin kılan unsur kavram araştırma ve geliştirmedir. Kavram araştırma ve geliştirme çok farklı düşünebilmeyi ve kavramların tanımlanmasını kapsamaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için farklı düşünüp kavram üretmeleri, kendi yararlarına yönelik kavram araştırmaları ve yeni kavram üretme perspektiflerinin oluşması gerekmektedir. Kavram araştırma ve geliştirme düşüncesi ve uygulaması içerisinde olan işletmelerin değişik düzeylerde ve kapsayıcı bir şekilde rekabet avantajı üreteceği belirtilmektedir (Bozkurt, 1999: 91).

2.6.2. Tamamlayıcı Bileşenler

Rekabet avantajının tamamlayıcı bileşenleri işletmeler için uyulması gereken ilkeleri ortaya koymakta ve işletmelerin ulaşmaya çalıştıkları vizyonlarına yönelik bir yol göstericiliği tasvir etmektedir. Bir başka ifade ile tamamlayıcı bileşenler, uyulması ve ulaşılması gereken temel yönlendiriciler olarak işletmelerin ve sektörlerin zorunlu uyması gereken unsurlar olmaktadır (Papatya, 2003: 25). Tamamlayıcı bileşenler kalite, çevresel bakış, farklılaşma, performans ve platform olarak ifade edilmektedir.

2.6.2.1. Kalite

Kalite işletmenin müşteriler tarafından daha etkili olmasını ve seçilmesini kolaylaştıran bir algı olarak ifade edilmektedir. Kalite işletmenin başarısında aktif rol oynayan ve gelişimini sağlayan unsurları bir araya getirmekte ve rekabet avantajının sağlanmasında ve sürdürülmesinde etkin bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla kalite rekabet avantajının sağlanmasının zaten olması gereken faktörü olarak değerlendirilebilir (Çelik, 2010: 5-15).

2.6.2.2. Çevresel Bakış

Çevresel bakış, işletmenin rekabeti sadece kendi bakış açısından değil, iş-ekosistemi gözünden de tanımlamasına ve anlamasına olanak sağlayan bir unsurdur. Dolayısıyla çevresel bakış işletmelerin kendi içindeki miyopiden kurtulma imkânı vermektedir. Miyopiden kurtulma rekabet avantajı açısından stratejik öneme sahip olmaktadır (Papatya, 2015: 100).

2.6.2.3. Farklılaşma

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak ve bunu sürdürmek için yaptıklarından daha fazlasını yapmaları gerekmektedir. Bu dahası farklılaşma olarak nitelenebilmektedir. İşletmeler için farklı olanı bulmak ve müşterilere uygun biçimde sunmak önemli olmaktadır. İşletmeler farklılaşma ile genellikle ortalama üzerinde yüksek kar elde edeceklerdir. Yüksek karlılık rekabeti bir mıknatıs gibi kendine çekmekte ve karlılığı hemen azaltmaktadır. Ancak bu durumdan kurtulmanın en önemli kriterlerinden biri farklılaşma olmaktadır (Yaşlıoğlu, 2018: 10-11).

2.6.2.4. Performans

Performans, işletmenin başarısında zamanın ve gösterilen çabaların düzenlenmesini ve üretkenliğini ifade etmektedir (Papatya, 2015: 100). Yazında yapılan çalışmalar bütünsel olarak incelendiğinde, işletmelerde performans ölçümü için bazen nesnel verilerin, bazen de öznel verilerin kullanıldığı görülür. Bunun ana nedeni işletme performansının karmaşık ve çok boyutlu bir nitelik taşıması ve ölçümünün zor olması ve konu hakkında kabul görmüş sistematik bir değerlendirme yapma olanağının rahat olmamasından kaynaklı olduğu düşünülebilir (Murphy vd., 1996: 15-23).

2.6.2.5. Platform

Platform, “müşteri siparişine göre üretim ve birliğe dayalı çeşitlilik” sloganı altında başta Toyota ve Volkswagen olmak üzere birçok işletme tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Buna göre üretim sürecinde otomobil montajında kullanılan parçaların (modüllerin) % 60-80’i aynıdır. Sözelimi, Volkswagen bu konuda daha da ileri giderek 2005 yılına kadar dünyadaki bütün üretiminin % 90’ını sadece dört platform üzerinde gerçekleştirmeyi planlamaktadır. Bu stratejinin uygulanmasının temel nedeni şudur: Aynı parçaların sayısının artması hem ürün çeşitliliğinde bir seçim imkânı tanımakta hem de üretim maliyetlerini aşağı çekmektedir. Maliyetlerde tasarruf, tasarım aşamasında başlamakta ve satın alma, lojistik ve stoklama gibi diğer üretim aşamalarında kendini göstermektedir. Volkswagen yöneticisi Piech maliyetlerdeki düşüşlerin en azından % 20 oranında olduğunu ileri sürmektedir. Ne kadar çok araç bir platformda üretilirse, o platformun tasarımı ve üretime hazırlanma aşamaları için ödenen yüksek meblağlar o kadar çabuk geri dönmektedir (Tanyılmaz ve Erten, 2001: 20-21).

2.6.3. Kuşatıcı Bileşenler

Rekabet avantajının kuşatıcı bileşenleri işletmeler için genel bir yönlendirmeyi ifade etmekte, işletmeleri kuşatmakta ve gelişimlerini hızlandırmaktadır. Kuşatıcı bileşenler vizyon, teknoloji, strateji ve sosyal sorumluluktur (Papatya, 2015: 100-102).

2.6.3.1. Vizyon

Vizyon bir gelecek duygusudur. Bugünün olanakları ile sınırları olmayan, hayal edilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişi haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir. Dolayısıyla vizyon anlamı, gücü, yapısı ve öğeleriyle bir bütünlük oluşturmaktadır (Papatya ve Hazır, 1999: 144). Vizyon sayesinde işletmeler gelecekteki durumlarının sözcüklere yansımış bir fotoğrafını çekmekte ve stratejik bir yön bulmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 179).

2.6.3.2. Teknoloji

Teknoloji teknik bilgi birikimi olarak ifade edilmektedir. Teknoloji işletmenin kapasite artışını, ürünün kalite ve güvenilirliğini ve maliyetlerin kontrol altına alınmasını sağlamaktadır. İşletmeler hiper-rekabet ortamında avantaj elde edebilmek

için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler tasarımını sağlamak için teknoloji geliştirme becerisi geliştirmelidirler. Bu sayede rekabet avantajı elde edebileceklerdir (Grant ve Jordan, 2014: 260-262).

2.6.3.3. Strateji

Strateji bir işletmenin rekabette diğerlerinden farklılaşabilme yeteneğidir. Başka bir ifade tarzıyla işletmeyi uzun vadede avantajlı kılma aracı olarak işletmenin izlediği yol olarak da ifade edilmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşmak için bulunduğu iş ekosisteminde yer alan tüm unsurları dikkate almalı ve izlemelidirler. Bu anlamda strateji, yeni açılımlar bulma, yeni kurallar araştırma ve çevreye ilişkin uyum sağlamaya yönelik araştırma sağlayan yönetsel bir güçtür. Bu güç işletmenin rekabet avantajı kazanmasına olanak sağlayan, işletmeye yetenek kazandıran ve bu yeteğini koruyup sürdürmesine imkan veren bir yol haritasıdır (Hamel ve Prahalad, 1996: 41-56).

2.6.3.4. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin yaşanan ya da oluşan olumsuz durumları ortadan kaldırmaya yönelik çeşitli alanlardaki (eğitim, spor, bilim, sanat ya da diğer sosyal alanlarda) destek çalışmaları sosyal sorumluluk olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile sosyal sorumluluk işletmenin sınırları kaynakları kullanmasına ilişkin katlanması gereken bedeldir. Bu bedel işletmenin rekabet avantajı üretmesine imkan vermekte ve bunun sürdürülebilir kılmasında etkili olmaktadır (Papatya, 2015: 100-101).

Bu bölümde rekabet avantajına bağlı olarak; rekabet kavramı, gerekliliği ve önemi, işlevleri, rekabet avantajı ve gelişimi ile bileşenleri değerlendirilmiştir. Yapılan bu değerlendirmelerden sonra çevresel türbülansı açıklamaya yönelik öncelikle çevre konusundan başlamak üzere, çevre çalışmaları ve türbülans içinde yer alan işletmelerin durumları ele alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVRESEL TÜRBÜLANS

Bu bölümde çevresel türbülans kavramını açıklamaya yönelik öncelikle çevre kavramı, sınıflandırması ve çevre araştırmalarına yönelik çevre okulu değerlendirilmiştir. Daha sonra ise çevresel türbülans özellikleri, türbülans içindeki işletmeler ve türbülansın boyutları değerlendirilmiştir. Çevresel türbülansın boyutları rakip türbülansı, pazar türbülansı ve teknolojik türbülans boyutlarıyla ele alınmıştır.

3.1. Çevre

Müşterilerin, tedarikçilerin veya rakiplerin davranışlarının tahmininin zor olduğu dinamik ve hiper-rekabet ortamında bu koşullarla baş edebilmeyi sağlayacak dinamik yeteneklere sahip olmak kadar, çevreyi tanımlayabilmek de oldukça önemlidir (Teece vd, 1997: 509-533).

3.1.1. Çevre Tanımı

Çevre genel anlamdaki sözlük tanımında “çevreleyen şeyler, koşullar ve etkiler kümesi” olarak ifade edilmektedir. Bu anlama bağlı olarak işletme açısından çevrenin tanımı işletme dışındaki her şeyi kapsamaktadır (Mintzberg, 2014: 267). Çevre, işletme dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktörler olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2003: 288). Çevre işletmenin inisiyatif geliştirmesinde etkili olan unsurlardan birisidir (Barutçugil, 2013: 30). Başka bir ifade tarzıyla işletmeler strateji geliştirirken çevreye ihtiyaç duymaktadırlar. İşletme çevre karşısında edilgen bir yapıda olmakta ve bu nedenle de stratejiyi geliştirirken iç süreç ve dinamiklerle beraber dış süreç ve dinamikler de etkili olmaktadır (Dinçer, 1998: 94). Çevre ile ilgili önemli çalışmaları olan Mintzberg çevreyi aşağıdaki şekilde ele almıştır (Fredrickson, 1990: 174).

“Çevre; işletmenin kapısında bağırان çılgın bir müşteri değil, fakat kötü niyetlidir; beklenmedik teknolojik yenilikler değil, fakat dinamiktir; kalp nakli kadar olmasa da karmaşık ve dikkat gerektiren bir olgudur”.

Yukarıdaki çevre tanımından anlaşılacağı üzere çevre kavramı çok yönlü olan ve karmaşık bir yapıyı barındıran bir kavramdır. Çevre işletmenin dışında kalan ve üzerinde değişiklik yapma ihtimalinin daha zor olduğu, tasvirinin yapılmasının da oldukça güç olduğu bir etkileşim alanıdır (Dinçer, 1998: 94). Çevre işletmeyi ve

faaliyetlerini etkileyen beşeri ve beşeri olmayan etkenlerin tümü olarak; işletmenin karşılıklı sürekli iletişim ve iş ilişkileri içinde bulunduğu iş eko-sistemi bütünüdür. Bu iş eko-sistemi bütünü işletmelerin faaliyet sınırlılıklarını/kapasitelerini ya da neleri ne kadar yapıp yapmayacağını açıklamaya yardımcı olan unsurlardır (Papatya, 2015: 96-97).

Yaşayan her varlık gibi, işletmelerde çevreyle etkileşim halindedir. Günümüzde işletmelerin, çevredeki değişimlere doğru zamanda, doğru tepkiyi vermesi kaçınılmaz olmaktadır. İşletmeler için çevrenin bu kadar önemli olması nedeniyle, pek çok araştırma, tanımlama ve sınıflandırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunda işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre düzensiz, belirsiz ve değişken olarak belirtilmiş; bu özelliklerle tanımlanan çevrenin işletmeye pozitif etkisi fırsat, negatif etkisi ise tehdit olarak tanımlanmıştır (Mirze, 2014: 76-78).

3.1.2. Çevre Sınıflandırması

Çevre, her işletme için fırsatlar ve tehditler yaratan bir kaynaktır. İşletme sınırları dışında kalan, rakipler, müşteriler, teknoloji, kaynaklar gibi tüm öğeler, işletmenin dış çevresini tanımlamaktadır. Fakat bu dış çevre unsurlarının önemi, karmaşıklığı ve etkileme derecelerinden dolayı, stratejik yönetim araştırmacıları çevre analizi yapabilmek için, işletme çevresini katmanlara ayırmıştır. Bazı kaynaklarda (Daft, 2000: 73; Worthington ve Britton, 2006: 6; Suarez ve Oliva, 2005: 1019) çevre ikiye; bazı kaynaklarda (Wright vd., 1998: 23; Ülgen ve Mirze, 2004: 81) ise işletmenin “iç çevresi” de bu katmanlardan biri olarak kabul edilerek üçe (genel çevre-uzak, iş çevresi-rekabet-yakın çevre ve işletme çevresi-iç) ayrılmıştır. Aşağıda yer alan tablo 5 çevresel sınıflandırmalara yönelik oluşturulmuştur.

Tablo 5: Çevresel Sınıflandırma

İlgili Çalışma	Sınıflama ve Açıklama
Daft (1991: 10)	Çevre; iç çevre, iş çevresi ve genel çevre olarak üçlü bir sınıflama ile ayrılmıştır. İşletmenin iç çevresi ise, “mevcut çalışanlar”, “yönetim” ve özellikle çalışanın iç çevredeki davranışını ve işletmenin dış çevreye ne kadar iyi uyum sağlayabileceğini tanımlayan/belirleyen “kurumsal kültür”den oluşmaktadır (Daft, 2000: 73). İşletmenin iş çevresi, işletme sınırları içindeki faktörleri içermektedir. Tedarikçiler, düzenleyici gruplar, rakipler (mevcut ve potansiyel), müşteriler, çalışılan pazarlar, finansal kurumlar, ticari organizasyonlar ve birlikleri gibi, işletme stratejisi ile ilgili faktörlerden oluşmaktadır (Karri, 2001: 30; Daft, 2000: 73). İş çevresi, işletmeye yakındır ve işletme ile günlük işleri yürüten ve temel işlem ve performansına direkt etki eden endüstrileri içermektedir. Endüstri yapısı, faaliyetlere keskin kısıtlamalar getirerek ve rakiplerine karşı avantaj yakalaması için iyi-yönetilen işletmelere çeşitli fırsatlar sağlayarak, endüstrideki işletmelerin rekabet yoğunluğunu etkiler (Wright vd., 1998: 23). Genel çevre geniş bir şekilde yayılmış, işletmelerin günlük operasyonlarını/faaliyetlerini direkt olarak etkilemesede, eninde sonunda dolaylı olarak etkileyen dıştaki tabakadır. Genel çevre, işletmeleri eşit olarak etkileyen sosyal, politik-yasal, teknolojik, demografik, ekonomik, sosyo-kültürel, kültürel, hukuki, siyasi, coğrafi, makro-ekonomik ve global faktörleri içermektedir (Wright vd., 1998: 23; Worthington ve Britton, 2006: 6).
Can (1991: 293)	Çevre; genel anlamda iç ve dış çevre olarak ikili ayrıma tabi tutulmuştur. İç çevre işletmeyi esas alan çevre olarak değerlendirilirken, dış çevre işletmenin iç çevresinde dışında kalan herşeyi ifade etmektedir.
Dinçer (1998: 167-200)	Çevreyi iç ve dış çevre olarak ele almıştır. İç çevre de işletme yer alırken; dış çevre de iş çevresi, genel çevre ve küresel çevre olarak değerlendirmiştir. Bu değerlendirmede iş çevresi yakınlığı ifade ederken, genel çevre ve küresel çevre uzaklığı ifade etmektedir.
Korine ve Gomez (2002: 24)	İşletmecilik çevresini kurumlar, kaynaklar ve pazarlar olarak üçlü bir şekilde ayırmıştır. Bu ayırmada yer alan unsurların birlikte gelişimi ve değişimi işletmenin çevresini oluşturmaktadır. Kurumlar politik ve hukuksal çerçeveyi belirleyen kurum ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Bu kurumlar iş/işletmeciliğin kurumsal ve hukuksal çerçevesini oluşturmaktadır. Kaynaklar insan, teknoloji ve finansal kaynakları ifade etmektedir. Pazar ise rekabeti ve rekabetçi etkileşim alanını ifade etmektedir.
Özgen vd.	Çevreye ilişkin faktörleri üç ana grupta sınıflandırarak; işletme ve iş çevresi,

(2004: 30)	işletme ve genel çevre, işletme ve küresel çevre olarak bir ayrım yapmışlardır.
Ülgen ve Mirze (2004: 81)	Çevreyi ikiye ayırarak iç ve dış çevre olarak sınıflandırmıştır. İç çevrede işletmeyi ele alırken, dış çevrede işletmeye yakın çevreyi ve işletmeye uzak çevreyi dikkate almıştır.
Pearce II ve Robinson (2015: 80-100)	Çevre iç ve dış çevre olarak ayrılmıştır. İç çevre işletmenin iç yapısını ifade ederken dış çevre; uzak çevre, endüstri çevresi, faaliyet çevresi ve küresel çevre olarak değerlendirilmiştir.
Papatya (2015: 97-98)	Çevre; işletmenin iş/yakın çevresi, iç çevresi ve dış/uzak çevresi olarak ele alınmıştır. İşletmenin iş/yakın çevresi genişletilmiş iş bileşenleri olarak pazarlama araçları, ortaklar, rakipler, finans kurumları, tedarikçiler, sivil toplum örgütleri, hükümet ve organları ve iş ilişkisinde olan diğer kurumlardan oluşmaktadır. İşletmenin iç çevresi temel iş bileşenleri olarak; ürün ve hizmetler, iş süreçleri, üretim araç, gereç ve makineleri, çalışanlar, bina ve yönetim yeri, rol-statü ve mevkiden oluşmaktadır. İşletmenin dış/uzak çevresi ise tümel işletme bileşenleri olarak sosyo-kültürel, yasal-politik, fiziki/doğal ve tekno-ekonomik çevreden oluşmaktadır.
Coşkun (2016: 70-73)	Çevre; işletmenin kendisinin yer aldığı mikro çevre, endüstrinin olduğu meso çevre ve genel unsurların yer aldığı makro çevre olarak üçe ayrılmaktadır. Her çevre birbirinin tamalayıcısı olarak değerlendirilmiştir.
Akgemci (2019: 139-140)	Çevre dış çevre ve iç çevre olarak ayrılmıştır. Bu ayrıma bağlı olarak dış çevre genel ve uzak çevre olarak ve sektör/yakın çevre olarak ayrılmıştır. Genel/uzak çevre; politik ve hukuki faktörlerden, teknolojik gelişmelerden, ekonomik faktörlerden, sosyo/kültürel faktörlerden, toplumun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özelliklerinden ve çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Sektör/yakın çevre ise ana pazardan, rakip analizinden ve diğer faktörlerden oluşmaktadır. İç çevre ise işletmenin iç yapısını ifade etmektedir.

Çevre sınıflamasına yönelik tablodan anlaşılabileceği üzere yazında farklı kişiler farklı sınıflandırmalar yaparak çevreyi açıklamaya çalışmışlardır. Bu sınıflandırmalar genel anlamda değerlendirildiğinde farklı gibi gözükse de vurgularının benzer olduğu değerlendirilebilir (Mirze, 2014: 76).

İşletmenin iç çevresi daha kontrolü mümkün olan kaynaklardan, varlıklardan, süreçlerden ve insanlardan oluşmaktadır. İç çevrede herhangi sorun ya da işletme yapısını bozacak bir durum oluştuğunda hızlı bir şekilde kontrol imkânı doğmakta ve

müdahale gerçekleşmektedir. Ancak dış çevrede aynı durumda kontrol ve müdahale zorlaşmakta dış çevrenin genişliğine göre birçok unsur birlikte ele alınmalıdır (Papatya, 2015: 97).

İşletmenin dış çevresi iş/yakın ve dış/uzak olarak iki boyutlu değerlendirilmektedir (Papatya, 2015; Akgemci, 2019). İş çevresi birinci nitelikte olup genişletilmiş iş etkileşimlerini içermektedir. Bu çevrede aynı sektörde çalışan veya farklı sektörlerde muhtemel rakipler, hammadde ve malzeme sağlayıcılar, finans kurumları, pazarlama araçları, paydaşlar, devlet ve hükümet organları ve sivil toplum örgütleri yer almaktadır. Dış çevre ise işletmenin tümel işletme bileşenlerini başka bir ifade tarzıyla sosyo-kültürel, yasal-politik, tekno ekonomik ve fiziksel/doğal çevre bileşenlerini içermektedir (Yeşil, 2013: 25-28; Papatya, 2015: 97).

Sosyo-kültürel çevre işletmenin faaliyette bulunduğu toplumun değerleriyle ilgilidir. “Müslüman mahallesinde salyongoz satılmaz” ifadesi işletmenin toplumun değerlerini anlaması, ona göre hareket etmesi açısından önemlidir (Akgemci, 2013: 139). Yasal-politik çevre işletmenin faaliyetlerini hangi kurallara ve ilkelere bağlı gerçekleştireceğini ifade etmeye yöneliktir. İşletmeler toplumsal yapıdan ayrı düzen bozucu bir şekilde hareket etmeye başlarsa devreye hukuk girmekte; anayasa hukuku, idare hukuku, iş hukuku, ceza hukuku gibi kamu hukuk alanları ile medeni hukuk, ticaret hukuku, borçlar hukuk gibi özel hukuk alanları içinde işlem görmektedirler. İşletme aynı zamanda faaliyette bulunduğu ülkenin politik yapısından etkilenecek ya da başka bir ifade ile liberal, kapitalist-sosyalist anlayışından ve ideolojisinden etkilenmektedir. Tekno-ekonomik çevrede üretim ilişkileri, kapasiteleri ve teknolojileri dikkate alınarak hareket edilmektedir. Fiziksel/doğal çevre; iklim, yer şekilleri ile su, toprak yapısı gibi doğal kaynaklara bağlı olarak ele alınmaktadır. İşletmenin etik sorumluluğu gereği doğal kaynaklardan zarar üretmeden yararlanması gerekmektedir (Papatya, 2015: 97-98; Mirze, 2014: 76-78).

3.1.3. Çevre Okulu

Çevre okulu işletmenin çevreyle ilişkisini anlamaya yönelik araştırmaların odak noktalarıyla şekillenen ve çevresel türbülansın anlaşılmasına katkıda bulunan bir yapı olarak ifade edilebilir. Çevre okulunun genel anlamdaki varsayımları

değerlendirildiğinde (a) çevre soyut güçler aracılığıyla işletmelere ekolojik bir hücre içinde baskı yapmakta ve bu baskı içinde yaşam seçimi gerçekleşmektedir. Bu baskı altında yaşayamayanlar sistemin dışında kalmakta ve yaşamları sona ermektedir. (b) İşletme kuramsal bir çevrenini etkisiyle ortaya çıkan bir efsanedir. (c) İşletmeler, kendilerini besleyen kaynaklara sahiptirler ve bu kaynaklar sona erinceye kadar yaşamlarını sürdürürler (Kaplan ve Kaplan, 2018: 447-459).

3.1.3.1. Kapsamı

Çevre okulunun gelişmesine yönelik araştırmalar iki temel döneme bağlı olarak gelişmiş ve şekillenmiştir. Birinci dönem 1950'li yılların sonunda 1960'lı yılların başında başlayan ve çevre kavramının işletme analizlerine dahil edilmesine neden olan sistem teorisinin bir uzantısı olarak ortaya çıkmakta ve koşul bağımlılık kuramı etrafında tartışılmaktadır. İkinci dönem ise 1970'li yıllardan sonra başlayan ve içinde kaynak bağımlılığı kuramı, popülasyon ekolojisi kuramı ve kurumsallaşma kuramını içeren dönemdir (Sarvan vd., 2003: 101).

3.1.3.1.1. Birinci Dönem Araştırmaları

Çevre okuluna yönelik araştırmaların birinci dönemi koşul bağımlılık kuramından oluşmaktadır. Koşul bağımlılık kuramı 1950'li yılların sonunda 1960'lı yılların başında değişik araştırmacıların çalışmalarında ortaya konulup (Aktaş ve Şener; 2012: 91) işletme alanında bir bakış açısı dönüşümüne neden olan Donaldson (2001)'in çalışmasıyla daha açıklayıcı bir içerik kazanmıştır (Aktaş ve Şener, 2012: 91). Sistem yaklaşımının temel varsayımlarından hareket ederek gelişen koşul bağımlılık kuramı kendinden önce gelen tüm kuramlardan ayrılarak ve özgünleşerek işletmelerin yaşamlarını kalıcı kılmaları için ve bu kalıcılık içerisinde olumlu ve yüksek performans göstermeleri için koşullara uyum göstermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Pennings, 1975: 393-410; Donaldson, 2001: 10). Koşul bağımlılık kuramının bu noktada yönetim ve strateji alanına en önemli katkısının işletme yapısının ve işleyişinin süreçteki koşullara bağlı olduğu bakış açısıdır (Şimşek ve Çelik, 2017; Çelik vd., 2018). Bu bakış açısına göre her koşulda geçerli olan ve işleyen bir işletme yapısının olmadığı, işletmenin içinde bulunduğu bağlama göre bir başka ifade tarzıyla koşullara göre şekillendiği vurgulanmaktadır. Bu koşullar temel olarak çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji olarak ele alınmış; yapısal olarak ise

işbölümü, uzmanlaşma, kontrol, otorite, iletişim ve yönetim olarak ifade edilmiştir (Aktaş ve Şener, 2012: 92).

İşletmelerin çevresini ele alan çalışmaların en önemlisi olarak Burns ve Stalker (1961: 5) tarafından yapılan araştırmadır. Burns ve Stalker (1961: 5) çevre ve işletme yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyerek işletmelerin faaliyetlerinin çevrenin durgun ve değişken olmasına bağlı olarak değişeceğini vurgulamışlardır. Burns ve Stalker (1961: 5) yaklaşık 6 yıl süren (1955-1961) araştırmalarında makine ve elektronik sanayide faaliyette bulunan yirmi işletmeyi incelemişlerdir. Makine sanayiinde suni ipek üretimi yapan işletmeler ile elektronik sanayide üretim yapan işletmelerin işten ve iş çevresinden kaynaklanan farklılıklara bağlı olarak işletme yapılarının şekillendiğini gözlemlemişlerdir. Suni üretim yapan işletme için standartların ve kitlesel üretimin önem kazandığı, çevrenin değişmediği ya da başka bir ifade tarzıyla durgun bir çevrede olduğu sonucuna bağlı olarak hiyerarşik bir yapı içinde çalışmakta ve uzmanlaşma oldukça fazla olmakta, yönetimde merkezi bir yapı ile görev sınırları netlik kazanmaktadır. Burns ve Stalker (1961: 6) bu yapıyı mekanik örgüt olarak kavramsallaştırmışlardır. Elektronik işletme de ise sürekli değişen bir çevre olduğu bu çevrede bürokratik bir yapıdan ziyade daha esnek ve uyum gösterebilen bir yapının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burns ve Stalker (1961: 6) bu yapıyı da organik örgüt olarak ifade etmişlerdir. Burns ve Stalker (1961: 6) mekanik yapının durağan çevrelerde doğru bir seçim olduğunu vurgulamakta iken çevresel türbülansın yüksek olduğu durumlarda organik yapının etkili olduğunu ifade etmektedirler. Bunun dışında yer alan diğer çalışmalarda ise Fred Emery ve Eric Trist (1965: 15) Tavistock Enstitüsü çalışmasında dört farklı tipte çevre tanımlamıştır. Bu çevre tiplerinden birincisi çevresel değişimin az, çevresel tehditin dağınık bir yapıda olduğu ve işletmelerin çevre ile ilgili karar alma seviyelerinin düşük olduğu durağan ve dağınık çevredir. İkinci olarak durağan ve kümelenmiş çevrede ise çevresel değişim hızı az olmakla birlikte çevresel tehditlerin belli yönde kümелendiği görülmektedir. Bu çevrede işletmeler çevreyi dikkate alarak hareket etmeye başlamalıdır. Üçüncüsü ise dağınık ve tepkisel çevredir. Bu çevrede de karmaşıklık yüksek olmakla birlikte rekabet seviyesi artmakta ve büyük örgütlerin çevreyi yönlendirebilme özelliği ortaya çıkmaktadır. Dördüncü ve son çevre türbülanslı çevredir. Türbülanslı çevrede belirsizlik çok yüksek olmakla birlikte

karmaşıklık da çok yüksektir ve işletmelerin karar alabilmeleri için tüm etkileri dikkate almaları gerekmektedir (Emery ve Trist, 1965: 15-20).

Bu kuram kapsamında çevre ile ilgili başka bir çalışma James Thompson (1967: 21) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre işletmeler belli bir amaç doğrultusunda hareket eden yapılar olmasına karşın hareket tarzını kısıtlayıcı çevresel belirsizlikler söz konusudur. Örgütler çevre ile karşılıklı bağımlı olmasına karşın çevre üzerinde etkisi düşük seviyededir. Thompson (1967: 21) çevreyi üç boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır. Birinci boyut işletmelerin kontrolü altında olduğu varsayılan örgütsel alandır. Bu alan işletmenin müşterilerini, ürün ve hizmetlerini kapsamaktadır. İşletmenin en fazla bağlı olduğu ve kendisi için stratejik unsurları barındıran müşteri, hammadde, yarı-mamül, sermaye, insan kaynakları, devlet kuruluşları ve sivil iş örgütlerini içeren görev çevresi ikinci boyuttur. Son boyut ise örgütsel alan ve görev çevresinden kaynaklanan güç ve bağımlılık ilişkilerini kapsayan çevredir (Thompson, 1967: 21). Çevre ve işletme arasındaki ilişkiyi dikkate alan bir başka çalışma ise Harvard Üniversitesi'nden Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından gerçekleştirilmiştir. Lawrence ve Lorsch (1967: 68) plastik, gıda ve ambalaj sektörlerinden on işletmenin çevrelerine yönelik tepkilerini incelemişlerdir. İncelemelerinin sonucunda işletmelerin çevrelerine uyum sağlamaları için farklılaşmayı ve bütünleşmeyi dengelemeleri gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın sonucunda çevresel belirsizliğin sektörlerin bilimsel alt çevresinde yüksek, pazar alt çevresinde orta ve teknik-ekonomik çevrede ise düşük düzeyde olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır (Lawrence ve Lorsch, 1967: 68). Çevre ile ilgili son çalışma bu alanda yapılan 1960-1970 dönemi öncü çalışmalarından biraz daha sonra gerçekleşen ve yazına önemli katkılar veren Duncon (1972: 315)'in çalışmasıdır. Duncon (1972: 318) çalışmasında daha önce çevre ile ilgili farklı yaklaşımları bir bütün içinde sınıflandırarak iki boyuttan oluşan bir çevre tipolojisi geliştirmiştir. Bu tipolojide iki temel boyut önermiştir. Birinci boyut durağan ve değişkenlik üzerine kurulu iken ikinci boyut basitlik ve karmaşıklık üzerine inşa edilmiştir. Bu boyutlara göre de çevresel belirsizlik algısı belirlenmiştir (Duncon, 1972: 321-323).

3.1.3.1.2. İkinci Dönem Araştırmaları

Çevreye yönelik araştırmalarda ikinci dönem araştırmaları kaynak bağımlılığı, popülasyon ekolojisi ve kurumsallaşma kuramlarından oluşmaktadır. İkinci dönem araştırmaları içerisinde ise ilk olarak hiçbir işletmenin kendi kendine yetmeyeceğini vurgulayan kaynak bağımlılığı kuramı yer almaktadır. İkinci olarak ise işletmelerin çevreye bağlı olduğunu çevresel bakış açısı ile yansıtan popülasyon ekolojisi kuramı vardır. Son kuram ise işletmelerin iç aktörlerin talebi ile toplumsal değerlere de dokunmasını öne süren kurumsallaşma kuramıdır (Kaplan ve Kaplan, 2018: 453).

İkinci dönem araştırmalarından birincisi olan kaynak bağımlılığı kuramı, 1967 yılında James Thompson ile başlayan çalışmalarla şekillenmiştir (Thompson, 1969: 21). Kuramın ana düşüncesine göre işletmeler yaşamlarını sürdürmek için çevrelerinden aldıkları girdileri kullanmaktadırlar. Bu girdiler işletmelerin ürün ve hizmetlerini üretmek için kullandıkları her türlü hammadde, yarı mamul, enerji, bilgi, yetenek, beceri, insan kaynakları, para gibi unsurları ifade etmektedir. Açık sistem anlayışını esas alan kurama göre hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. Her işletme yaşamını sürdürebilir kılması için çevresi ile değişim içerisinde olmalıdır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu girdiler onları çevrelerine bağımlı hale getirmektedir. Dahası işletmelerin ne yapıp ne yapmayacağını dış çevre belirlemektedir. İşletmeler stratejik nitelik taşıyan bu bağımlılığı kendileri için daha güvenceli hale getirmek üzere dış çevredeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi yapılarla işbirliği üretmektedirler (Koçel, 2010: 352-353). Kuram ne kadar Thompson (1967: 21)'a dayanan bir kuram olarak ifade edilse de esas çalışma Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından yapılmıştır. Pfeffer ve Salancik (1978: 15-20) işletmeler için tam anlamıyla bir rasyonellikten söz edilemeyeceğini, işletmelerin kaynaklara ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyacın bağımlılık yarattığını belirtmişlerdir.

İkinci dönem araştırmalarından ikincisi ise popülasyon ekolojisi kuramıdır. Çevrenin öncelikli olarak ele alındığı ve örgütün çevreye uyumundan çok, çevresel ayıklamanın vurgulandığı bu kuramda örgütlerin, popülasyonların ve toplulukların açık sistemler içerisinde birbirleri ile etkileşimli varlıklar olduğu evrimsel bir süreç içerisinde tanımlanmaya çalışılmaktadır. Örgütler doğumlarından itibaren yaşadıkları süreçte, çevresel koşulların etkisi altında kalırlar. Ancak çevresel değişimler

gerçekleştğinde, örgütlerin bu değişimlere her zaman hızlı tepki ver(e)mediklerinde ve çevreye karşı daha durağan olduklarında çevre tarafından ayıklanma tehlikesi ile karşılaşmaktadırlar. Bu noktada çevre, örgütlerin bir kısmını yok etmekte, bir kısmını da ayıklayarak/seçerek yaşamlarını devam ettirmelerine imkân sağlamaktadır. Dolayısıyla, çevre tarafından yok edilen örgütler kendi faaliyetlerini sonlandırmakta, ayıklanan/seçilen örgütler ise yaşamlarını sürdürebilmektedir. Aslında çevresel ayıklanma/seçilme sonrası yaşamlarını sürdüren örgütler başarılı örgütler olarak zaman içerisinde çoğalacak, yok edilen örgütler ise yine zaman içerisinde sayıca azalacaktır. Bu çoğalma ve azalma tamamen evrimsel süreçlere bağlı olarak gerçekleşmektedir (Hannan ve Freeman, 1977: 929). Popülasyon ekoloji kuramına yönelik arka planında yer alan çalışmalarla birlikte işletmeler açısından ilk defa ele alan ve geliştirdiği temel kurallar çerçevesinde kuramın diğer kuramlardan farklı olarak işletmelere sosyolojik bağlamda yaklaşan Hannan ve Freeman (1977: 935), popülasyon ekolojisi kuramını çevresel uyumdan çok çevresel ayıklanma/seçilme üzerine kurmuşlardır. Bununla birlikte ekolojik bağlamda, örgütlerin değişim göstermeleri, yaşamlarını devam ettirmeleri veya yok olmaları evrimsel bir süreç içerisinde açıklanmaya çalışılmıştır. Bütün bu ele alınanların yanı sıra, Hannan ve Freeman'ın (1977: 935) en büyük vurgusu, çevresel ayıklamanın ve evrimsel süreçlerin tek bir işletme üzerinden değil, birden fazla işletmenin oluşturduğu popülasyonlar üzerinden açıklanmasıdır. Aslında vurgu işletmeden çok işletmeler üzerinedir. Bu nedenle, kuram kendinden önceki diğer kuramlardan farklı olarak analiz düzeyini işletmeden popülasyonlara çıkarmıştır. Kuramda, işletme popülasyonlarının incelenmesi, çevresel ayıklamanın/seçilmenin etkin olduğu durumlarda işletmelerin neden ve nasıl yaşadıkları veya hayatlarını sonlandırıldıklarını anlamak önemlidir. Bu durumların nedenleri, Hannan ve Freeman'ın (1977: 945-947) sorduğu “Neden bu kadar çok çeşit işletme var?” sorusuna aranan cevaplar içinde sürekli yazında araştırılmıştır.

İkinci dönem araştırmalarından üçüncüsü ise kurumsallaşma kuramıdır. Kurumsallaşma kuramı sosyolojik bir yaklaşımdır. Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu belirtmektedir. Kurumsallaşma nisbi bir özellik taşımaktadır. Herhangi bir olayın, davranışın kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiği çevreye,

kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır. Bir örgüt teorisi olarak kurumsallaşma, örgütlerin yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiği ileri sürmektedir. Sözgelimi, sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, işletmelerin üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır. Bu nedenle kurumsallaşma kuramı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme göstermektedir. Aynı dalda çalışan işletmeler benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına eş-biçimli yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylelikle kurumsal eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır (Koçel, 2018: 375). Kurumsal eş-biçimlilik (kurumsal izomorfizm), belli bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin yapı ve işleyiş nitelikleri ile çevrenin arasında bir benzerlik öngörerek aslında işletmelerin homojen nitelik taşımalarının sosyal baskılara karşı meşru görünme ya da meşru kalma kaygısından kaynaklandığını öne sürmektedir (Di Maggio ve Powel, 1983: 150). DiMaggio ve Powell (1991: 67), işletmeleri eşbiçimli hale getiren değişimin üç mekanizma ile gerçekleştiğini ileri sürmektedir; (1) politik etkiden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik, (2) belirsizliğe karşı standart tepkilerden kaynaklanan öykünmecilik eşbiçimlilik ve (3) meslekleşmeden kaynaklanan normatif eşbiçimlilik. Bu kurumlar çeşitli mekanizmalarla işletmelerin tutumlarını, süreçlerini ve yapılarını etkilemektedir. Kurumsal faktörler işletmelerde birtakım değişikliklerin olmasına neden olmaktadır. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Kurumsal faktörler işletmelerin belirli bir çevrede başka kurumlarla iş yapmak zorunda olmasından dolayı etkili olmaktadır. Örgütsel olan işletmenin faaliyet gösterdiği pazar çevresini ve buradaki aktörleri içermektedir. Bu aktörleri ise kilit tedarikçiler, kaynakları ve ürünleri düzenleyen acenteler, devlet kurumları, müşteriler ve bazen ürün ve hizmetleri sunan diğer işletmeler oluşturmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 67).

3.2. Çevresel Türbülans

Türbülans kelime anlamı olarak Türk Dili Kurumu Sözlüğü'nde "burgaç" olarak ifade edilmektedir. Türbülans teknik olarak sıvı veya gaz halindeki

maddelerin hareket eğilimindeki düzensizliktir. Bu noktada coğrafi bir terim olarak türbülans hava akımı ve boşluğu yaratarak çevrenin yön ve hız bakımından beklenenin dışında gelişmesini, bu gelişimin ortaya çıkış ve yayılım hızının düzensizliğini ifade etmektedir (Açıkgöz, 2015: 62).

Çevresel türbülans, işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişikliklerin hızı ve tahmin edilemezliği olarak tanımlanmaktadır (Kotler ve Caslione, 2010: 23; Zhang, 2006: 89). Çevresel türbülans müşteri eğilimlerindeki değişimler, üretim/hizmet teknolojileri ve işletmenin ana endüstrisindeki rekabet şekillerinde değişimin tahmin edilemezliği durumudur (Miller, 1987: 62; Miller ve Friesen, 1983: 234). Emery ve Trist (1965: 15-18) işletmelerin dış çevresindeki “çevresel dengenin derecesi”yle ilgili olarak; “türbülans” ve onun zıttı olan “sukunet” kavramını ileri sürmüştür. Çevresel türbülans, genel olarak bir işletme çevresinin faktörleri veya bileşenleri içinde meydana gelen değişimin ölçümü olarak tanımlanmaktadır. Buradaki değişimi, bir doğru olarak düşünürsek; bir başında değişimin olmadığı statik bir çevre durum, diğer başında ise bütün faktörlerin sürekli değiştiği “dinamik” bir durum bulunmaktadır (Smart ve Vertinsky, 1984: 200; Calantone vd., 2003: 90-95; Papatya vd., 2018: 722).

Çevresel türbülans, çevrenin alt boyutlarında beklenmedik ve hızlı değişimi içermektedir. Dengeli bir çevrede değişim az olmakta ve tahmin edilebilmektedir. Ancak dinamik çevrelerde, beklenmedik pek çok değişim olabilmekte ve tahmin edilemezlik yaratabilmektedir (Ali vd., 2016: 10-20; Sainidis ve Robson, 2015: 1240-1240). Çevre artan bir türbülans içine girdikçe, çevresel faktörler daha az tahmin edilebilir ve daha belirsiz hale gelmektedir. Türbülans dünyanın doğal halidir. Çevresel türbülans içindeki faktörler, politik, ekonomik, yasal, teknolojik ve demografik değişiklikler gibi makro etkiler içermektedir. Özellikle teknolojideki ilerleme ve bilgisayar-telekomünikasyon-medya endüstrilerinin birleşmesi gibi pek çok çevresel faktör ve bunların karşılıklı etkileşimi arasındaki değişiklikler nedeniyle oluşmaktadır. Çevresel türbülansın büyümesi; düzenli rekabetin azalması, bilgi, yenilik ve daha hızlı geliştirme döngüleri ihtiyacını arttırması ve müşteri, ürün ve hizmet ihtiyaçlarının tahmininde daha fazla zorluk ile sonuçlanmaktadır (Javalgi vd., 2005: 214; Choi, 2015: 437-460).

3.2.1. Çevresel Türbülansın Özellikleri

Çevresel türbülansa yönelik yazında araştırmacılar, türbülansın işletme üzerindeki etkisini değerlendirmek için, işletmeyi etkileyen çevresel türbülansın özelliklerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bu özelliklere yönelik tam bir görüş olmamakla birlikte değişik fikirler bulunmaktadır. Sözelimi, Dess ve Beard (1984: 265-273) çalışmalarında çevreyi cömertlik, dinamizm ve karmaşıklık özellikleriyle değerlendirmişlerdir (Suarez ve Oliva, 2005: 1019). Cömertlik çevrenin tahmini olarak devamlı büyümeyi destekleme derecesidir (Pagell ve Krause, 2004: 634). Belirli bir endüstrinin zaman içinde satışlarındaki değişimleri ölçmektedir. Yüksek seviyedeki cömertlik, satışların tüm işletmeler için büyüdüğünü göstermektedir. Düşük seviyelerdeki cömertlik, işletmelerin sadece günlük satış hacimlerini oluşturmak için şiddetle mücadele ettikleri, küçülen bir pazarı göstermektedir (Suarez ve Oliva, 2005: 1019; Keats ve Hitt, 1988: 572). Dinamizm, çevrenin tahmin edilemezliğini ve dengesiz oluşunu anlatmaktadır (Zhang, 2006: 89). Karmaşıklık ise çevrenin heterojenliği, farklılığı, çevredeki faktörlerin sayısı ve organizasyonel operasyonlar ile ilgili aktivitelerin sırasını ifade etmektedir (Mason, 2007: 89) ve becerilerin, bilginin, bilgi süreçleme yeteneklerinin dağılımı olarak tanımlanmaktadır. Karmaşıklık arttıkça, anlama yeteneği, plan ve tahmin yapmak için bilgi kullanımı zor hale gelmektedir (Suarez ve Oliva, 2005: 1019).

3.2.2. Türbülans İçinde İşletmeler

İşletmelerin içinde bulunduğu çevresel türbülansla ilgili ortak görüş; türbülansın küresel, dinamik, karmaşık, belirsiz, hızlı ve beklenmedik değişikliklerle dolu olduğudur. Bunun temel nedeni olarak Hitt vd. (1998: 24) stratejik faaliyetleri göstermektedir. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanımı teknolojik devrime, global pazarların kullanımı küreselleşmeye, yeniliklerin hızlı ve düzenli geliştirilmesi ve sunumu da çevresel türbülansa neden olmaktadır. Bunun yanında, kısa ürün yaşam döngüleri, kısa ürün tasarım döngüleri, yeni teknolojiler, beklenmedik yabancıların girişi, zorunlu olarak tekrar konumlanma ve pazar sınırlarının farklı endüstrilerin birleşmesiyle yeniden radikal bir şekilde tanımlanması, değişen müşteri istekleri, hızla kısalan teknoloji döngüleri ile pazar dengesi bozulmakta, dünyadaki çoğu endüstride rekabetin esası değişmekte ve bu değişim hızı artmaktadır. Özellikle teknolojik devrim ve artan küreselleşme işletmelerin kendi rekabet edebilirliklerini

koruma yeteneğine büyük sorunlar çıkarmıştır. Bu gelişmelerle beraber, işletmeler düzensizliğe, dengesizliğe ve sabit belirsizliğe neden olan yüksek derecede çalkantılı ve karmaşık bir çevre içinde bulunmaktadır (Hitt vd., 1998: 23). Hitt vd. (1999: 10) günümüzün bu yeni rekabet çevresini oluşturmada “hızlı teknolojik değişiklikler” ve “küresel ekonomi”nin başlıca iki kuvvet olduğunu ileri sürmüştür.

3.2.3. Çevresel Türbülansın Boyutları

Çevresel türbülansı oluşturan boyutlar rakip türbülansı, pazar türbülansı ve teknolojik türbülanstır (Jaworski ve Kohli, 1993: 57; Ma vd., 2018: 324). Yazında yer alan bu türbülansların bileşkesi ya da başka bir ifade ile birlikteliği çevresel türbülansı oluşturmaktadır.

3.2.3.1. Rakip Türbülansı

Geçmişte işletmeler direkt olarak rekabet ettikleri işletmelere konsantre olurken, günümüzde böyle bir sınırlandırma yapmak mümkün değildir, çünkü endüstri sınırları keskin çizgilerini kaybetmiştir. Sözgelimi, elektrik endüstrisinde enerji üreten bir işletme, aynı zamanda bölgesel kamu hizmet işletmesi ile rekabete girebilmektedir. Günümüzde pek çok farklı endüstride faaliyet gösteren işletmeler, stratejik rekabet yeteneği ve yüksek geri dönüş kazanmak için, bir başkasıyla aktif olarak rekabet etmektedir. Bir ya da daha fazla işletme rekabet baskısı hissettiğinde ya da pazar konumlarını geliştirmek için bir fırsat yakaladıklarında, rakipler arasında rekabet ortaya çıkmaktadır. Rakipler arası rekabet yoğunluğu çoğunlukla ürün farklılaştırması elde etmek, fiyat, ürün yenileme; sayısız, farklı veya eşit derecede dengelenmiş rakipler, yavaş endüstri büyümesi, yüksek “sabit” veya “depolama” maliyetleri, farklılaşma eksikliği veya düşük trampa maliyetleri, yüksek stratejik bahis ve yüksek çıkış engellerinden kaynaklanmaktadır (Hitt vd., 1999: 68-71). İşte bu ortak amaçlarla hareket eden işletmeler, sonunda rekabet yoğunluğuna sebep olmaktadır. Rekabet yoğunluğunun oldukça yüksek olduğu durumlarda, stratejik esneklik değerli bir varlık haline gelmektedir. Fakat bunun tam tersi, rekabet yoğunluğunun az olduğu çevrelerde, esnek kaynaklara yatırım yapmak ve stratejik seçenekler kullanışlı değildir, çünkü işletmenin bu kaynaklara ihtiyacı olacağı koşullar bulunmamaktadır (Grewal ve Tansuhaj, 2001: 72).

3.2.3.2. Pazar Türbülansı

Pazar türbülansı herhangi bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın değişmesi, belirsizleşmesi ve tahmin edilememesi olarak ifade edilmiştir (Keskin ve Mavuş, 2019: 847; Engelen vd., 2015: 18-30). Başka bir ifade tarzıyla pazar türbülansı çevresel değişimleri baz alarak müşteri tabanı ve tercihindeki değişimler olarak değerlendirilmektedir (Paladino, 2008: 578-579; Mansour vd., 2019: 495). Pazar türbülansı ile işletmelerin hafızasında bir eskime meydana gelmekte, pazar bilgileri süratle eskimekte, müşterilerin tercihleri sürekli güncellenmektedir (Hung ve Chou, 2013: 368-370). Pazar türbülansı seviyesinin düşük olduğu durumlarda işletmeler rakiplerine pazarda üstünlük sağlamak için değişen müşteri profilleri ve anlayışları hakkında sürekli araştırma yapmalıdır (Paladino, 2008: 580). Pazar türbülansı seviyesinin yüksek olduğu, başka bir ifade tarzıyla değişimlerin hızlı ve sürekli olduğu durumlarda ise işletmenin pazarlama karmaşasını yeniden şekillendirmesi (Chung ve Low, 2017: 660-663) ve işletme stratejilerini yeniden kurması gerekmektedir (Slater ve Narver, 1994: 47-50; Sun ve Govind, 2017: 1315-1320).

Pazar türbülansı, müşterilerin tahmin edilemeyen artan ürün çeşitliliği ihtiyaçlarını yansıtmaktadır. Gelecekte müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün çeşitleri, ürün özellikleri, ürün biçimi veya dağıtım kanalları gibi bilgi eksikliği ile ilgilidir (Jobe, 1999: 48; Ebrahimi ve Mirbargkar, 2017: 203-228). Bu nedenle, pazar türbülansı stratejik esnekliğin önemini etkileyebilmektedir. Daha dinamik pazarlarda faaliyette olan işletmeler, müşterilerin değişen tercihlerini tatmin edici bir şekilde tedarik etmek için ürün ve hizmetlerini sürekli değiştirmelidirler. Bunun tam tersi olarak, müşteri tercihlerinin pek fazla değişmediği dengeli pazarlarda, işletme ürün hizmetlerinde nispeten daha az değişiklik gerektirmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993: 57). Pazar türbülansının daha fazla olduğu çevrelerde faaliyette bulunan işletmeler, daha dengeli pazarlardaki işletmelere kıyasla stratejik esnekliğe daha çok ihtiyaç duymaktadırlar (Sun ve Govind, 1308-1310; Julian, 2018: 1-11).

3.2.3.3. Teknolojik Türbülans

Günümüz koşullarında, teknoloji yeni yollar açarken, eski yolları da kullanılmaz hale getirmektedir. Jaworski ve Kohli (1993: 53-70), işletme çevresinde teknolojik belirsizliğe neden olan, teknolojik değişiklik ve yeniliklerin oran ve hızını, teknolojik türbülans olarak tanımlamaktadır (Todd, 2006: 39; Nordtvedt vd., 2015:

23-51). Teknolojik değişim; yeni ürünlerin sunumuna, metotların ve ürünlerin organizasyonunun değişimlerine, kaynakların ve ürünlerin kalitesinde değişikliklere, ürün dağıtımında, bilginin yayılması ve depolanmasında yeni yollar açmaktadır (Worthington ve Britton, 2006: 156). Teknolojinin, ekonomide meydana gelen yatırımların tür ve seviyelerine ve dolayısıyla ekonomik büyüme oranına önemli bir etkisi vardır. Son zamanlardaki önemli teknolojik eğilim ve özellikler; teknolojik değişim ve yayılım/oranının artışı, bilgi yaşını/çağını, artan bilgi yoğunluğunu ve pozitif geri bildirim sektörlerinin ortaya çıkmasını içermektedir. Teknolojik türbölans; ürün yaşam döngülerini kısaltmakta, patentleri yeni teknolojiyi daha az etkili ve böylece daha kullanışsız yapmakta ve pazara yeni ürünler getirmek ve geliştirmek için gerekli zamanı azaltmaktadır. Özellikle bilişim gibi sürekli ve hızlı teknolojik değişimi yaşıyan endüstrilerde, yeni ürünlerin geliştirilmesi müşteri ve pazar tercihlerinden çok teknolojiye bağlı olmaktadır (Reddy, 2006: 29).

Teknoloji, işletmeler için çevresel bir etki olduğu gibi hem girdi hem de bir çıktıdır. Teknoloji ve yeniliğe yatırım çoğunlukla, işletme başarısı için bir anahtar olarak görölmektedir. Özellikle ileri teknoloji pazarlarındaki işletmeler, teknolojik değişikliklerin yarattığı belirsizliği yönetmek için teknolojiye daha büyük kaynaklar ayırma eğilimindedir (Grewal ve Tausuhaj, 2001: 71). Bunun sonucunda rekabetçi bir çevrede teknoloji kullanımı ve geliştirilmesi, ekonomik avantaja yol açabilmektedir. Stratejik esneklik teknolojik belirsizliklere organizasyonel cevap vermede büyük önem taşımaktadır (Jobe, 1999: 33). Hitt vd. (1998), hızlı teknolojik değişimle tanımlanan global bir çevrede, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için stratejik esnekliğe ihtiyaç duyduklarını; yeni teknoloji kullanımının stratejik esnekliğe katkıda bulunması ile hareket hızını arttırdığını ileri sürmektedir (Hitt vd., 1999: 10).

Bu bölümde çevresel türbölans kavramını açıklamaya yönelik çevre kavramı, sınıflandırması, çevre okulu, çevresel türbölans, özellikleri, türbölans içinde yer alan işletmeler ve boyutlar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bir sonraki bölümünde ise araştırmanın uygulama boyutuna geçilerek, dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel türbölans üzerine etkisi ayakkabıcılık sektörü bağlamında araştırılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLERİN REKABET AVANTAJI VE ÇEVRESEL TÜRBÜLANS ÜZERİNE ETKİSİ: AYAKKABICILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel türbülans üzerine etkisini belirlemek amacıyla Konya ayakkabıcılık sektöründe bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada ana hipotezler belirlenmiş ve bu ana hipotezlerden alt hipotezler oluşturularak analizler yapılmıştır. Bu bölüm araştırmanın sektörü, teorik modeli, konusu, amacı ve önemi, yöntemi ve bulguları alt başlıklarından oluşmuştur. Çalışma, sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

4.1. Araştırmanın Sektörü

Bu bölümde öncelikle araştırmanın sektörüne yönelik genel bir bilgi verilmiş, genel olarak ayakkabıcılık sektörü değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin devamında dünyada ayakkabıcılık sektörü, Türkiye’de ayakkabıcılık sektörü ve Konya’da ayakkabıcılık sektörü ele alınmıştır.

4.1.1. Genel Olarak Ayakkabıcılık Sektörü

İnsanoğlunun temel gereksinimlerinden biri olan ayakkabının tarihi kıyafetlerin ortaya çıktığı Antik Mısır, Eski Yunan, Eski Roma ve Hitit Medeniyetlerine kadar dayanmaktadır. Ayakkabı çorabın dışında ayağa giyilen her tür ayak giysisi olarak tanımlanarak iskarpin, bot, çizme ve terlik gibi ayak giysilerini ifade etmektedir.

Ayakkabı insanların imajında ve sosyal ilişkilerinde önemli bir unsurdur. Yaşadığımız zaman diliminde modern dünyanın bir vazgeçilmezi olan ayakkabı haliyle sektörünü de güçlü kılmakta ve sektör küresel krizlerden en az etkilenen ve istikrarlı büyüyen sektörlerden biri olmaktadır (Şen, 2007: 3-4; Doğaka Ayakkabıcılık Sektör Raporu, 2014: 1-2; İmre, 2016: 191-194). Ayakkabıcılık sektörü üretiminde genel olarak geleneksel ve enjeksiyon yöntemi kullanılmaktadır. Geleneksel yöntemde ayakkabı parçaları ayrı aşamalarda üretilip birbirine yapıştırılmakta veya dikilmektedir. Enjeksiyon yönteminde ise ayakkabı parçaları birlikte oluşturularak birbirine monte edilmektedir (Ekonomi Bakanlığı Ayakkabı Sektörü Raporu, 2016: 1; Budak ve Yaralıoğlu, 1993: 12).

4.1.2. Dünyada Ayakkabıcılık Sektörü

Dünya ayakkabıcılık sektörü belirli yoğunluk alanlarına göre şekillenmiştir. Dünya ayakkabı üretiminin büyük bir çoğunluğu (%87) Asya ülkeleri tarafından karşılanmaktadır. Çin, Asya ülkeleri içinde söz konusu üretimin yaklaşık %70'ini gerçekleştirmektedir. Çin'den sonra sırasıyla Hindistan, Brezilya, Vietnam, Endonezya, Pakistan, Bangladeş, Meksika, Tayland, İtalya ve Türkiye söz sahibi ülkeler arasında yer almaktadır. Çin dünya ayakkabı üretiminin çoğunluğunu elinde bulundururken, ihracatı ve yüksek istihdam oranıyla da önemli bir konumda yer almaktadır (Doğaka Ayakkabıcılık Sektör Raporu, 2014: 4).

Ayakkabı moda dünyasının tasarımlarına öncülük eden ve dünya pazarına yüksek kalitede ve tasarımı ayakkabı sunan Avrupa Birliği (AB) ülkeleri üretim miktarını artırmaktan ziyade daha iyi ve farklı tasarım, kalite seviyesi yüksek malzeme ve daha ergonomik ayakkabı üretimiyle daha yüksek katma değer elde etmeye yoğunlaşmıştır (Kayacıklı ve Özman, 1999: 31; Kayacıklı ve Özman, 2000: 9).

Dünya ayakkabı pazarında 3.1 milyar çift ayakkabı ve yaklaşık 50 milyar Euro değerindeki ayakkabı tüketimi ile birinci sırada AB yer almaktadır. AB ülkelerinde kişi başına yıllık ortalama 4.2 çift (100 Euro) ayakkabı tüketimi söz konusudur. Bu oran dünya ortalaması olan 3'ün üzerinde bir orandır. Bu tüketimin en çok olduğu AB ülkeleri sırasıyla Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya ve İspanya'dır. Türkiye'de ise kişi başına yıllık ortalama 2 çift ayakkabı tüketimi bulunmaktadır (Doğaka Ayakkabıcılık Sektör Raporu, 2014: 5).

4.1.3. Türkiye'de Ayakkabıcılık Sektörü

Ayakkabıcılık sektörü Kalkınma Bakanlığı sektör sınıflamasına göre; imalat sanayi kapsamında yer alan “deri ve deri ürünleri sanayinin” alt ayrımında yer almaktadır. Ayakkabı sanayi, lastik ve/veya plastik hammaddeden yapılan ayağa giyilen her türlü ayakkabıyı kapsamaktadır (Genç, 2005: 15). Türkiye'de ayakkabı üretimi Osmanlı Devleti ve Büyük Selçuklulara kadar dayanmaktadır. Ancak 1950'li yıllardan itibaren küçük sanayi konumu kazanmaya başlamış, 1960'larda küçük sanayi yapısı değişmeye başlamış, 1970'lerde sanayileşme çabaları başlamış, 1980'lerin ortalarında ithalata getirilen serbestliğin de etkisiyle ayakkabı sanayi makineleşme içerisine girmiş ve girdilerin temin edilmesi kolaylaşmıştır. Sektörde

300.000 kişi istihdam edilmekle birlikte, bunun yaklaşık 20.000'i sanayileşmiş, yaklaşık 280.000'i de sanayileşmemiş işletmelerde istihdam edilmektedir. Sektörde yer alan işletmelerin çoğunluğu İstanbul'da yer almakla birlikte, İzmir, Konya, Bursa, Ankara, Gaziantep, Manisa, Denizli, Adana, Malatya, Çorum ayakkabı üretiminin yapıldığı diğer illerdir. 500 milyon çift üzerinde bir ayakkabı üretim kapasitesi olan sektörde fiilen yaklaşık 300 milyon çift ayakkabı üretimi vardır (Doğaka Ayakkabıcılık Sektör Raporu, 2014: 8-9; Kayalı ve Albayrak, 2009: 18-19).

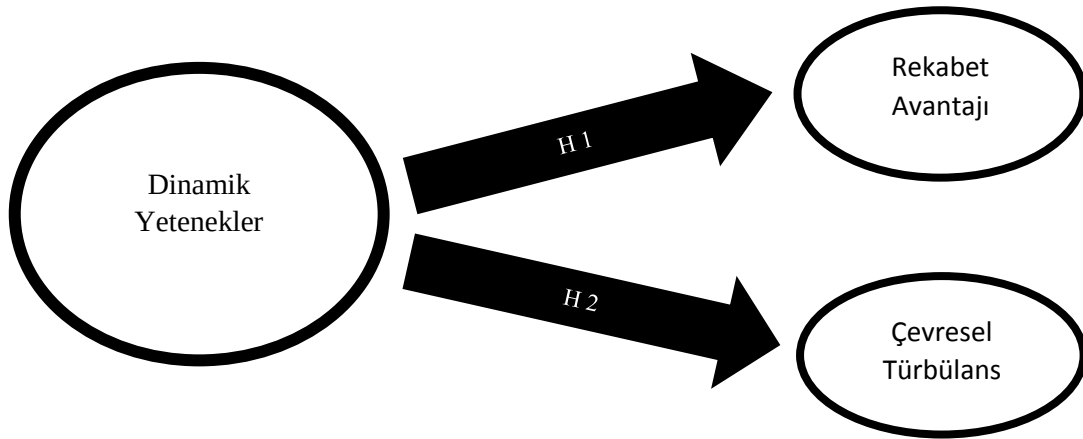
4.1.4. Konya'da Ayakkabıcılık Sektörü

Ayakkabıcılık sektörü Konya'nın önemli sektörlerinden biri olarak değerdendirilmektedir (Okka, 1996: 1-16). Türkiye'de ayakkabıcılık sektöründe Konya önemli bir yere sahiptir. Türkiye'deki pazarın %15'i Konya'ya aittir. Sektör içerisinde erkek ayakkabıları ön planda olmakla birlikte çeşitli düzeylerde özel ürünler de üretilmektedir (Gerçek, 2017: 102; Konya Ayakkabı Rekabet Edebilirlik ve Küme Raporu, 2017: 40). Konya ayakkabı sanayisi 1990'lı yıllarda yer sorunun başlamasıyla birlikte Aykent Sanayi Sitesi'ne toplu olarak taşınmıştır. Aykent Sanayi Sitesi ayakkabı üreticileri, sayacılar, toptancılar ve çeşitli düzeylerde yer alan yan sanayi işletmeleri ile kümelenme yapısı içindedir. Sektörün yıllık ortalama 40 milyon çift ayakkabı üretimi kapasitesi söz konusu olmakla birlikte üretim kapasitesi kullanımı yaklaşık olarak %50-55 oranında gerçektelemektedir (Konya Ticaret Odası ve Mevlana Kalkınma Ajansı Konya ABİGEM, 2016: 7-13; Konya Ayakkabı Rekabet Edebilirlik ve Küme Raporu, 2017: 40).

4.2. Araştırmanın Teorik Modeli

Bu araştırmada dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel türbölans üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmada, konuyla ilgili yazın incelemesi sonucunda, araştırmanın teorik modeli geliştirilmiştir. Modelde bağımsız değışken dinamik yeteneklerdir. Bağımlı değışkenler ise rekabet avantajı ve çevresel türbölanstır. Araştırmanın teorik modeli aşağıdaki şekilde görölmektedir.

Şekil 2: Teorik Model



Teorik modele bağlı olarak araştırmanın iki ana hipotezi bulunmaktadır. Birinci ana hipotez; “H (1): Dinamik yetenekler rekabet avantajı üzerinde etkilidir “ şeklindedir. Araştırmanın ikinci ana hipotezi ise “H (2): Dinamik yetenekler çevresel türbülans üzerinde etkilidir” olarak belirlenmiştir.

4.3. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel türbülans üzerine etkisinin Konya ayakkabıcılık sektörü örneği bağlamında araştırılmasıdır. Araştırmanın teorik modeli bu konu üzerine inşa edilmiştir. Bu noktada araştırmanın amacı bu etkinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu etkinin Konya ayakkabıcılık sektörü için önem teşkil ettiği düşünülmektedir.

4.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi bir araştırmanın yönünü belirleyen önemli bir değişken olarak ifade edilmektedir. Araştırma yönteminde yaşanan sorunların özellikle stratejik yönetim içerisinde yer alan bir konuda üzerinde durulması gereken önemli bir ayrıntı olduğu değerlendirilmektedir (Eryılmaz, 2016: 16-18). Bu araştırmada nicel araştırma deseni öncelikle teorik alt yapı oluşturulduktan sonra anket tekniği kullanılarak birincil veriler toplanmıştır. Anketle veri toplama tekniği sosyal bilimlerde özellikle işletme yönetimi ve organizasyonu alanında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Creswell, 2013: 158-159). Bu yöntemin seçilmesinin nedeni de geniş bir gruptan çok miktarda veriyi kısa zamanda kolayca toplama olanağına sahip olmasıdır. Veri analizinde öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmış daha sonra demografik değişkenler üzerinde tanımlayıcı istatistikler ve ölçekler için açıklayıcı

faktör analizi yapılmıştır. Son olarak ise dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel türbülans üzerine etkisi yapısal eşitlik modeli (YEM) ile ölçülmüştür.

4.4.1. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler, araştırma katılımcılarının doldurduğu ve katılımcıların fikir ve algılarını ölçen ve ilgili katılımcılara yönelik demografik bilgi veren veri toplama araçları olarak ifade edilmektedirler (Christensen vd., 2015: 57). Bu noktada araştırmada yüz yüze görüşme yöntemiyle ilgili katılımcılardan anket formlarını doldurmaları istenmiş ve eksiksiz doldurulmuş olan formlar değerlendirilmiştir. Katılımcılar anketleri doldururken herhangi bir müdahale gerçekleştirilmemiş tek başlarına doldurmaları için gayret gösterilmiştir.

4.4.2. Araştırma Formunun Hazırlanması ve Ölçekler

Araştırma yapılan konu kapsamında literatür taraması yapılarak, bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Tespit edilen ölçekler arasından itinalı bir tespit çalışması yapılmıştır. Tespit edilen geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bu ölçeklerden hareketle anket formu hazırlanmıştır. Geliştirilen anketin geçerliliğini sağlamak amacıyla konunun uzmanı akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuş ve yapılan pilot uygulama sonucunda kullanılabilir anket formu oluşturulmuştur.

Araştırmada hazırlanan anketler betimsel istatistikleri içeren sorular ile değişkenlerin ölçeklerinden oluşmaktadır. Betimsel istatistikleri içeren sorularda demografik bulgular ve çalışma profillerini ortaya çıkaran sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulardan demografik bulguları belirlemeye yönelik cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve eğitim durumu bilgilerini içeren sorular yer almaktadır. Çalışma profillerini belirlemeye yönelik sorularda ise yöneticilik düzeyi, yöneticilik deneyimi, toplam çalışma hayatı süresi, işletmenin faaliyet süresi ve işletmede toplam çalışan sayısına yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırmada dinamik yeteneklere yönelik ölçek; “Information Systems Research” dergisinde yayınlanan “From IT Leveraging Competence to Competitive

Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development” adlı çalışmada Pavlou ve El Sawy (2006) tarafından kullanılan ve aynı yazarlar tarafından 2011 yılında “Decision Sciences Journal” dergisinde yayınlanan “Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities” adlı çalışmada revize edilen araştırmaya bağlı olarak gerçekleştirilmiştir. Ölçek 4 boyut ve 23 ifadeden oluşmaktadır. Birinci boyut olan algılama yeteneği boyutunda 6 ifade, ikinci boyut öğrenme yeteneğinde 7 ifade, üçüncü boyut entegrasyon yeteneğinde 5 ifade ve son olarak dördüncü boyut koordinasyon yeteneğinde 5 ifade bulunmaktadır.

Araştırmanın ikinci değişkeni olan rekabet avantajına yönelik ölçek “Strategic Management Journal” dergisinde yayınlanan “On The Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism” adlı çalışmada Schilke (2014) tarafından kullanılan ölçekle gerçekleştirilmiştir. Bu ölçekte 2 boyut ve 6 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin her iki boyutunda da üçer ifade bulunmaktadır.

Araştırmanın son değişkeni olan çevresel türbülansa yönelik ölçek ise “Journal of the Academy of Marketing Science” dergisinde yayınlanan “The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities: Investigating The Role of Environmental Turbulence” adlı araştırmada Wilden ve Gudergan (2015) tarafından kullanılan ölçekle gerçekleştirilmiştir. Bu ölçekte ise 3 boyut ve 12 ifade yer almaktadır. Katılımcılardan bu ifadelerle katılma derecelerini beşli Likert ölçeğine göre sunulan seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler ise şu şekilde sıralanmıştır: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum.

4.4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Konya ayakkabıcılık sektöründe yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Konya’da ayakkacılık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerdeki işletme sahibi/girişimci ve ortakları ile yönetici düzeyinde bulunan kişilerle araştırma gerçekleştirilmiştir. Konya’da ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısı Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Konya Ayakkabı İşletmelerinin Dağılımı

İşletme	Sayısı	Payı
Büyük İşletme-Fabrika	50 İşletme	%3,1
Orta Büyüklükteki İşletme	250 İşletme	%15,7
Küçük İşletme	1300 İşletme	%81,2
İmalatçı İşletme Toplamı	1600 İşletme	%100

Kaynak: Konya Ayakkabı Sanayicileri Derneği ve Konya Ayakkabıcılar Odası.

Tablo 6’da görüldüğü üzere imalatçı işletme toplamı 1600’dür. Evrene bağlı olarak oluşturulan örnekleme basit tesadüfi yöntemle % 95 güven düzeyi ve % 5 güven aralığında gerekli örneklem büyüklüğünün 310 olduğu hesaplanmıştır. Ancak anketlerde hata olabileceği düşüncesi ile 346 kişiye anket uygulanmıştır. Evrene göre örneklemin yeterli olduğu görülmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 203).

4.4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma örneklem büyüklüğüne ve örnekleme ulaşılan kişilere bağlı olarak 346 kişiyle sınırlıdır. Bu noktada anketin 346 kişiye uygulanmış olması araştırma için önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bir başka sınırlılık ise coğrafi sınırlılıktır. Araştırmanın sadece Konya’da gerçekleştirilmiş olması bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bir başka sınırlılık ise sektörel sınırlılıktır. Araştırma sadece ayakkabıcılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla toplanan veriler katılımcı sayısı ile, coğrafi alan ve sektörle sınırlıdır. Araştırmanın bir başka sınırlılığı ise kullanılan yöntemin sadece nicel araştırma yöntemi olması ve teknik olarak da anket tekniğinin kullanılmış olmasıdır. Anketin kapsamı, ölçümü ve cevaplama hataları söz konusu olabilir. Araştırmanın nitel araştırma yöntemiyle desteklenmemiş olması bir sınırlılıktır.

4.4.5. Pilot Çalışma

Pilot çalışma ileride daha geniş olarak yapılacak çalışmalar için yapılan keşifsel araştırmalardır. Bu çalışmalar ön bilgi niteliğini taşımakta ve daha sonra toplanacak verilere rehberlik etmektedirler (Robson, 2015: 483). Çalışmada ön bir alan araştırması yapılmıştır. Anket uygulamasına başlanmadan önce ayakkabıcılık sektöründe yer alan 3 işletmenin yöneticilerine 30 adet anket uygulanmıştır. Uygulamadan sonra pilot veri analizi ışığında ankette bazı küçük ifade değişiklikleri

ile düzenlemeler yapılmıştır. Pilot çalışmasında elde edilen sonuçlara güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmış ve birkaç sorunun çıkarılması dışında başka bir değişikliğe gerek görülmemiştir. Yapılan bu değişikliklerden sonra kullanılabilir anket formu oluşturulmuştur.

4.4.6. Verilerin Toplanması

Anket ayakkabıcılık sektöründe yer alan yöneticilere yüz yüze görüşülerek dağıtılmış ve ilgili kişilerin anketi doldurmaları istenmiştir. Bir kısım anketler dağıtıldığı zaman doldurulmuş, bir kısım anketler ise ilgili yönetici tarafından alınmış ve sonra doldurulacağı ifade edilmiştir. Anketin doldurulması geciktiğinde ilgili yöneticilerle temasa geçilerek hatırlatmalar yapılmıştır. Bu süreç izlenmesine rağmen geri dönüşü olmayan anketler cevapsız olarak göz önüne alınmıştır.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında betimsel istatistikler için frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve güvenilirlik analizi yapılarak ölçekler test edilmiştir. Analizler için SPSS ve SPSS AMOS programlarından yararlanılmıştır. Elde edilen boyutlandırmaların altındaki önermeler toplanarak her bir boyut için yeni bir değişken oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında ortaya konulan ana hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli analizinden yararlanılmıştır. Alt hipotezlerin tespiti için ise doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

4.5.1. Araştırmanın Betimsel İstatistikleri

Araştırmanın betimsel istatistikleri demografik bulgular ve çalışma profilleri bulguları şeklinde iki bölüme ayrılarak tespit edilmiştir. Araştırmanın betimsel istatistikleri olan demografik bulgular kısmında cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve eğitim durumu dikkate alınmıştır. Diğer bölüm olan çalışma profilleri bulgularında ise yöneticilik düzeyi, yöneticilik deneyimi, toplam çalışma hayatı, işletmenin faaliyet süresi ve işletmede toplam çalışan sayısı değerlendirilmiştir.

4.5.1.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin %85,5'i erkeklerden, %14,5'i kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %77,7'si evli olup, %21,4'ü bekar ve %0,9'u ise dul/boşanmıştır.

Yaş grupları incelendiğinde; katılımcılardan sadece 1 kişinin 18 yaş altında olduğu, %11,3'ünün 18-24, %21,4'ünün 25-34, %44,5'inin 35-49, %20,2'sinin 50-65 yaş aralığında yer aldığı, %2,3'ünün ise 65 yaş üstü olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde; %32,9'unun ilkokul, %13,9'unun ortaokul, %33,2'sinin lise, %8,1'inin önlisans, %8,1'inin lisans, %2'sinin yüksek lisans ve %1,7'sinin doktora düzeyinde eğitiminin olduğu tespit edilmiştir. Tablo 7 demografik bulgulara yönelik veriler içermektedir.

Tablo 7: Demografik Bulgular

		F	%
Cinsiyet	Erkek	296	85,5
	Kadın	50	14,5
Medeni Durum	Evli	269	77,7
	Bekar	74	21,4
	Dul / Boşanmış	3	,9
Yaş Grubu	18 yaş altı	1	,3
	18-24	39	11,3
	25-34	74	21,4
	35-49	154	44,5
	50-65	70	20,2
	65 üstü	8	2,3
Eğitim Durumu	İlkokul	114	32,9
	Ortaokul	48	13,9
	Lise	115	33,2
	Ön lisans	28	8,1
	Lisans	28	8,1
	Yüksek Lisans	7	2,0
	Doktora	6	1,7
	Toplam	346	100,0

4.5.1.2. Çalışma Profilleri Bulguları

Katılımcıların %38,4'ü çalıştıkları işletmelerde üst düzey yöneticilik yaparken, %27,5'i orta düzey yöneticilik, %34,1'i ise alt düzey yöneticilik yapmaktadır.

Katılımcıların yöneticilik deneyimi incelendiğinde ise; %9,8'inin 1 yıldan az deneyimi bulunurken, %12,4'ünün 1-3 yıl arası, %15,9'unun 4-6 yıl arası, %15,6'sının 7-9 yıl arası, %15,9'unun 10-15 yıl arası, %9'unun 16-20 yıl arası deneyimi bulunmakta ve %21,4'ünün ise 21 yıl ve daha uzun süredir yöneticilik deneyimi bulunmaktadır.

Toplam çalışma hayatlarına bakıldığında ise; %11,3'ünün 1 yıldan az sektörde çalışma deneyimi bulunurken, %2,6'sının 1-3 yıl arası, %7,8'inin 4-6 yıl arası, %10,1'inin 7-9 yıl arası, %13,3'ünün 10-15 yıl arası, %15,9'unun 16-20 yıl arası deneyimi bulunmakta ve %39'unun ise 21 yıl ve daha uzun süredir sektörde çalışma deneyimi bulunmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde ise; %6,1'inin çalıştığı işletme 1 yıldan az süredir faaliyet halinde iken, %8,7'sinin 1-3 yıl arası, %12,1'inin 4-6 yıl arası, %9'unun 7-9 yıl arası, %7,2'sinin 10-15 yıl arası, %18,5'inin 16-20 yıl süredir çalıştıkları işletmelerin faaliyet halinde bulunduğu ve %38,4'ünün ise 21 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları işletmelerin faaliyet halinde bulunduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki personel sayıları incelendiğinde; %34,7'sinin çalıştıkları işletmenin toplam çalışan sayısı 10'dan az iken, %40,2'sinin çalıştığı işletmedeki çalışan sayısı 10-49 kişi arasında, %9,2'sinin 50-99 kişi arasında, %12,7'sinin 100-249 kişi arasında, %2,3'ünün 250-499 kişi arasında, %0,3'ünün 500-999 kişi arasında ve %0,6'sının ise 1000-1999 kişi arasında olduğu belirlenmiştir. Tablo 8'de çalışma profilleri özetlenmiştir.

Tablo 8: Çalışma Profilleri

		F	%
Yöneticilik Düzeyi	Üst Düzey Yönetici	133	38,4
	Orta Düzey Yönetici	95	27,5
	Alt Düzey Yönetici	118	34,1
Yöneticilik Deneyimi	1 Yıldan az	34	9,8
	1 – 3	43	12,4
	4-6	55	15,9
	7-9	54	15,6
	10-15	55	15,9
	16-20	31	9,0
	21+	74	21,4
Toplam Çalışma Hayatı	1 Yıldan az	39	11,3
	1 – 3	9	2,6
	4-6	27	7,8
	7-9	35	10,1
	10-15	46	13,3
	16-20	55	15,9
	21+	135	39,0
İşletmenin Faaliyet Süresi	1 Yıldan az	21	6,1
	1 – 3	30	8,7
	4-6	42	12,1
	7-9	31	9,0
	10-15	25	7,2
	16-20	64	18,5
	21+	133	38,4
İşletmede Toplam Çalışan Sayısı	10'dan az	120	34,7
	10-49	139	40,2
	50-99	32	9,2
	100-249	44	12,7
	250-499	8	2,3
	500 – 999	1	,3
	1000 – 1999	2	,6
	Toplam	346	100,0

4.5.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu kısımda ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği için her ölçeğe yönelik yapı geçerliliğini sağlamak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra ise aynı ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programı kullanılmıştır.

4.5.2.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Sonuçları

Dinamik yetenekler ölçeğinin yapı geçerliliği açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı ve AMOS programı kullanılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen Kaiser Meyer Olkin değeri 0,831'dir. KMO analizinde 0.50 altı değerler kabul edilemez düzeyi ifade ederken, 0.80-0.90 arasındaki KMO değerleri iyi düzeyde ve .90 üzeri düzey ise mükemmel düzeyde uygunluğu göstermektedir (Ang vd., 2000). Barlett testi sonucuna göre ise ki kare değerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($\chi^2=1987,462$, $p<0,01$). Bartlett testinin 0.001 düzeyinde anlamlı çıkması değişkenler arasında yüksek korelasyonun varlığının göstergesidir.

Bileşen sınırlaması yapılmadan gerçekleştirilen faktör analizinden elde edilen veriler incelendiğinde açıklanan varyans oranı %5'in üzerinde bulunan 4 bileşenli faktör yapısı tespit edilmiştir. Bu yapı dinamik yetenekler ölçeğinin orijinal alt boyut sayısı ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Faktör dağılımı için varimax rotasyon tekniği kullanılmıştır. Bu teknik araştırmacıya, daha iyi yorum yapabilmek için her faktör varyansı maksimum olmasını sağlayacak şekilde döndürme yapma fırsatı sunmaktadır. Faktörlere ilişkin açıklanan varyans oranları sırasıyla birinci faktör için 23,45, ikinci faktör için 9,79, üçüncü faktör için 6,31, dördüncü faktör için ise 5,43'tür. Varimax rotasyonundan sonra ise faktörlerin açıklanan varyans oranları sırasıyla birinci faktör için 12,69, ikinci faktör için 12,05, üçüncü faktör için 11,57, dördüncü faktör için ise 8,65 olarak şekillenmiştir. Bu 4 faktörlü yapıda toplam açıklanan varyans %40'ın üzerinde (Kline, 1994) olup %44,98' dir. Aşağıda yer alan tablo 9'da başlangıç ve rotasyon sonrası değerleri gösterilmiştir.

Tablo 9: Dinamik Yetenekler Ölçeği Başlangıç ve Rotasyon Sonrası Değerleri

Faktör	Başlangıç Değerleri			Rotasyon Sonrası Değerler		
	Özdeğerler	Varyans(%)	Kümülatif (%)	Özdeğerler	Varyans(%)	Kümülatif (%)
1	5,39	23,46	23,46	2,92	12,70	12,70
2	2,25	9,79	33,24	2,77	12,05	24,74
3	1,45	6,31	39,55	2,66	11,58	36,32
4	1,25	5,43	44,98	1,99	8,66	44,98

Elde edilen faktör dağılımına göre ölçek içerisinde yer alan ilk altı madde faktör 3 içinde toplanıp literatürde de desteklenen algılama yeteneği alt boyutunu oluşturmaktadır. 7. Maddeden 13. Maddeye kadar ise 1. Faktör altında toplanıp literatürle uyumlu biçimde öğrenme yeteneği alt boyutunu yansıtmaktadır. 2. Faktör altında ise literatürden farklı olarak 16,17,18,19,20 ve 21. maddeler toplanmıştır. 4. Faktörün altında ise 14,15, 22, ve 23. maddeler yer almaktadır. Bu iki faktör sorularının literatürde geçen entegrasyon ve koordinasyon alt boyutlarını tam olarak oluşturamaması sebebiyle doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek ölçeğin orijinal boyutlandırmasına uygunluğu test edilmiştir. Tablo 10 faktör yüklerini göstermektedir.

Tablo 10: Dinamik Yetenekler Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör			
	1	2	3	4
1. İşletmemiz yeni müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermektedir.			,626	
2. İşletmemiz sık sık yeni iş fırsatlarını tanımlamak için çevreyi taramaktadır.			,655	
3. İşletmemiz ürünlerini bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre hazırlamaktadır.			,651	
4. İşletmemiz yeni pazarlara hızlı bir şekilde girebilmektedir.			,607	
5. İşletmemiz yeni ürünlerini hızlı bir şekilde tanıtabilmektedir.			,674	
6. İşletmemiz rakiplerin fiyatlandırma yapılarındaki önemli değişikliklere yanıt vermektedir.			,443	
7. Yeni bilgiyi özümsemek için yeterli süreçlerimiz bulunmaktadır.	,567			
8. İşletmemizde bölümler arası ve çalışanlar arasında özgürce ve sık sık bilgi alışverişinde bulunmaktadır.	,618			
9. İşletmemizde çalışanlar istedikleri bilgilere kolayca erişebilmektedirler.	,548			
10. İşletmemizde bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için pratik bir mekanizma vardır.	,307			

11.İşletmemiz çalışanları yeni fikirler ve çözümleri üretmek için sık sık beyin fırtınası gibi girişimlerde bulunmaktadır.	,608			
12.İşletmemiz mevcut bilgileri yeni bilgilere dönüştürmede etkili olmaktadır.	,695			
13.İşletmemiz iç ve dış bilgiyi edinerek oluşturduğu bilgi birikimini başarılı bir şekilde kullanmaktadır.	,718			
14.İşletmemiz hızla değişen koşulları yönetmek için çeşitli bölümler arasında işbirliği yapmaktadır.				,647
15.İşletmemiz bölümler arasındaki işbirliklerinde küçük sıkıntılar ile karşılaşmaktadır.				,281
16.İşletmemiz durumsal talepleri anlayabilmek için iş faaliyetlerini toplu olarak yönetmektedir.	,630			
17.İşletmemiz bölümlerinin hedefleri ile organizasyonel hedefler tutarlıdır.	,581			
18.İşletmemizin her bir bölümünün sorumlulukları ile iş görevleri hakkında evrensel bir anlayışı bulunmaktadır.	,637			
19.İşletmemizin çeşitli iş süreçleri birbirine çok uyumludur.	,671			
20.İşletmemizde bölümler genel olarak iyi koordine edilmiştir.	,582			,291
21.İşletmemiz açısından kaynakları paylaşmak standart bir yaklaşımdır.	,542			
22.İşletmemiz çalışanlarını bilgi ve becerilerine uygun görevlere atamaktadır.				,676
23.İşletmemizde çalışanların uzmanlığı ile iş süreçleri arasında uyum mevcuttur.				,693

AFA ile elde edilen faktör yapısını literatüre uygun olarak test etmek amacıyla, 23 maddeden oluşan ölçeğin DFA analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizde modelin veri setine uygunluğu için belirli uyum indeksleri kullanılmıştır. Bu indeksler; Ki kare (χ^2), kıkare/serbestlik derecesi (χ^2/sd), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), iyilik uyum indeksi (GFI), yaklaşık hataların karekökü (RMSEA), standardize edilmiş hataların karekökü (SRMR) değerleridir. Bu indeks değerleri için kabul kriterler tablo 11’de gösterilmiştir.

Modele ilişkin hesaplanan χ^2/sd oranının 3’ten küçük olması mükemmel uyumun göstergesidir (Hair vd., 1998). GFI, NFI, CFI, SRMR, RMSEA değerleri de gerekli ölçütleri sağlamıştır.

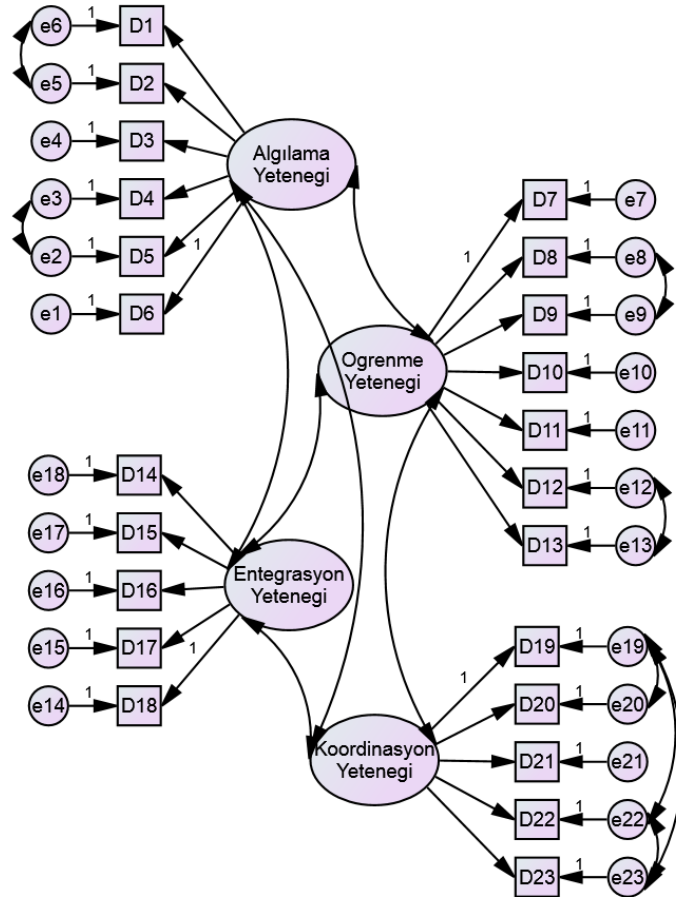
Modelde her bir alt boyutun altına yerleştirilen maddelerin faktör yükleri 0,35’ten büyük olup, yerleştikleri faktör içinde temsil edildikleri kanıtlanmıştır. Ayırışma geçerliliğini test etmek üzere hesaplanan ölçüm modeli olan ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0.40’a eşit veya bu değerden yüksek olması

beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Elde edilen sonuçlara göre her alt boyut için AVE değerleri 0,40'ın üzerinde olup modelin ayırışma geçerliliğini sağladığı da kanıtlanmıştır.

Yakınsama geçerliliği için madde güvenirliği, yapı güvenirliği (CR) değeri ile test edilmiştir. Ölçeklerde yapının birleşik güvenirliği için 0.70'den yüksek değerler kabul edilebilirdir (Hair vd. 2010). Her bir boyut için yapı güvenirliği değerleri oldukça yüksektir.

Ayrıca elde edilen faktör yapısına bağlı alınarak nihai çalışma için güvenirlik analizi dinamik yetenekler ölçeğinde ve alt boyutlarında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ölçeğin genel Cronbach Alpha değeri 0,85 iken, birinci faktör için 0,72, ikinci faktör için 0,76, üçüncü faktör için 0,61 ve dördüncü faktör için ise 0,70 olarak tespit edilmiştir. Bir faktör dışındaki tüm faktörlerin ve genel ölçeğin güvenirlik katsayısının 0,7'nin üzerine olması ölçeğin genel güvenirliğinin oluştuğunu göstermektedir. Şekil 3'te dinamik yetenekler ölçeği doğrulayıcı faktör analizi gösterilmiştir. Ayrıca dinamik yetenekler ölçeği değerlerine ilişkin bilgiler de tablo 11'de gösterilmiştir.

Şekil 3: Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



4.5.2.2. Rekabet Avantajı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Rekabet avantajı ölçeğinin yapı geçerliliği açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı ve AMOS programı kullanılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen Kaiser Meyer Olkin değeri 0,801'dir. Barlett testi sonucuna göre ise ki kare değerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\chi^2=523,583$, $p<0,01$). Bartlett testinin 0.001 düzeyinde anlamlı çıkması değişkenler arasında yüksek korelasyonun varlığının göstergesidir.

Bileşen sınırlaması yapılmadan gerçekleştirilen faktör analizinden elde edilen veriler incelendiğinde açıklanan varyans oranı %5'in üzerinde bulunan 6 bileşenli faktör yapısı tespit edilmiştir. Bu yapı rekabet avantajı ölçeğini sınırlamadığı için özdeğeri 1'in üzerinde olan 2 faktörlü yapı orijinal boyutlandırmaya da uygun olacak biçimde alınmıştır ve faktör dağılımı için varimax rotasyon tekniği kullanılmıştır. Faktörlere ilişkin açıklama oranı sırasıyla birinci faktör için 47,84, ikinci faktör için 16,9'dur. Varimax rotasyonununundan sonra ise faktörlerin açıklama oranları sırasıyla birinci faktör için 34,58, ikinci faktör için 30,17 olarak şekillenmiştir. Bu 2 Faktörlü yapıda toplam açıklanan varyans %40'ın üzerinde (Kline, 1994) olup, %64,75'tir. Aşağıda yer alan tablo 12'de rekabet avantajı ölçeğinin başlangıç ve rotasyon sonrası değerleri yer almaktadır.

Tablo 12: Rekabet Avantajı Ölçeği Başlangıç ve Rotasyon Sonrası Değerleri

Faktör	Başlangıç Değerleri			Rotasyon Sonrası Değerler		
	Özdeğerler	Varyans(%)	Kümülatif (%)	Özdeğerler	Varyans(%)	Kümülatif (%)
1	2,87	47,84	47,84	2,07	34,58	34,58
2	1,01	16,90	64,75	1,81	30,17	64,75

Elde edilen faktör dağılımına göre ölçek içerisinde yer alan ilk üç madde faktör 2 içinde toplanıp literatürde de desteklenen stratejik avantaj alt boyutunu oluşturmaktadır. 4, 5 ve 6. maddeler ise 1. faktör altında toplanıp literatürle uyumlu biçimde finansal avantaj alt boyutunu yansıtmaktadır. Bu iki faktörleşmenin literatürle uyumu sağlanmış olup, doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek ölçeğin

orijinal boyutlandırma uygunluğu yeniden test edilmiştir. Rekabet avantajı ölçeği doğrulayıcı faktör yükleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 13: Rekabet Avantajı Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör	
	1	2
İşletmemiz rakiplerimize göre stratejik avantajlar kazanmıştır.		,822
İşletmemizin büyük bir pazar payı vardır.		,774
Genel anlamda, işletmemiz ana rakiplerinden daha başarılıdır.		,612
İşletmemizin karı sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	,730	
İşletmemizin yatırım getirisi sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	,781	
İşletmemizin satış geliri sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	,858	

Modele ilişkin hesaplanan χ^2/sd oranının 3'ten küçük olması mükemmel uyumun göstergesidir (Hair vd., 1998). GFI, NFI, CFI, SRMR, RMSEA değerleri de gerekli ölçütleri sağlamıştır.

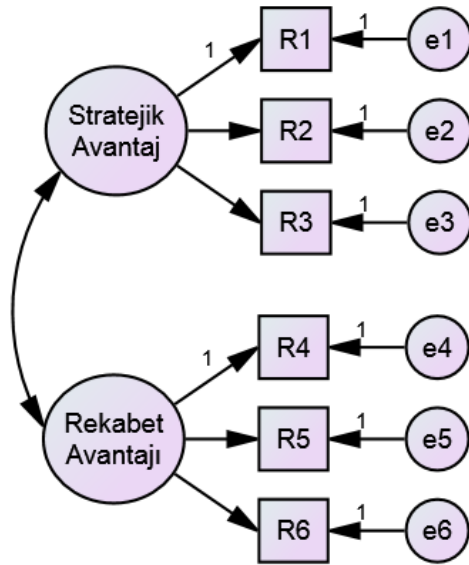
Modelde her bir alt boyutun altına yerleştirilen maddelerin faktör yükleri 0,35'ten büyük olup, yerleştikleri faktör içinde temsil edildikleri kanıtlanmıştır. Ayrışma geçerliliğini test etmek üzere hesaplanan ölçüm modeli olan ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri 0,40'ın üzerinde olup modelin ayrışma geçerliliğini sağladığı da kanıtlanmıştır.

Yakınsama geçerliliği için madde güvenilirliği, yapı güvenilirliği (CR) değeri ile test edilmiştir. Her bir boyut için yapı güvenilirliği değerleri oldukça yüksektir.

Ayrıca elde edilen faktör yapısına bağlı kalınarak nihai çalışma için güvenilirlik analizi rekabet avantaj ölçeğinde ve alt boyutlarında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ölçeğin genel Cronbach Alpha değeri 0,78 iken, birinci faktör için 0,70 ikinci faktör için 0,75 olarak tespit edilmiştir. Aşağıdaki şekil 4'de

rekabet avantajı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi yer almaktadır. Ayrıca rekabet avantajı ölçeği değerleri Tablo 14’de yer almıştır.

Şekil 4: Rekabet Avantajı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 14: Rekabet Avantajı Ölçeği Değerleri

[illegible]

4.5.2.3. Çevresel Türbülans Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Sonuçları

Çevresel türbülans ölçeğinin yapı geçerliliği açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS programı ve AMOS programı kullanılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen Kaiser Meyer Olkin değeri 0,765'dir. Barlett testi sonucuna göre ise ki kare değerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($\chi^2=946,340$, $p<0,01$). Bartlett testinin 0.001 düzeyinde anlamlı çıkması değişkenler arasında yüksek korelasyonun varlığının göstergesidir.

Bileşen sınırlaması yapılmadan gerçekleştirilen faktör analizinden elde edilen veriler incelendiğinde, açıklanan varyans oranı %5'in üzerinde bulunan 7 bileşenli faktör yapısı tespit edilmiştir. Bu yapı çevresel türbülans ölçeğini sınırlamadığı için özdeğeri 1'in üzerinde olan 3 faktörlü yapı orijinal boyutlandırmaya da uygun olacak biçimde alınmıştır ve faktör dağılımı için varimax rotasyon tekniği kullanılmıştır. Faktörlere ilişkin açıklama oranı sırasıyla birinci faktör için 25,31, ikinci faktör için 19,58, üçüncü faktör için ise 10,10'dur. Varimax rotasyonununundan sonra ise faktörlerin açıklama oranları sırasıyla birinci faktör için 20,41, ikinci faktör için 20,15, üçüncü faktör için ise 14,14 olarak şekillenmiştir. Bu 3 Faktörlü yapıda toplam açıklanan varyans %40'ın üzerinde (Kline, 1994) olup, %55'tir. Çevresel türbülans ölçeği başlangıç ve rotasyon sonrası değerleri tablo 15'de görülmektedir.

Tablo 15: Çevresel Türbülans Ölçeği Başlangıç ve Rotasyon Sonrası Değerleri

Faktör	Başlangıç Değerleri			Rotasyon Sonrası Değerler		
	Özdeğerler	Varyans(%)	Kümülatif (%)	Özdeğerler	Varyans(%)	Kümülatif (%)
1	3,04	25,31	25,31	2,45	20,41	20,41
2	2,35	19,58	44,90	2,42	20,15	40,56
3	1,21	10,10	55,00	1,73	14,44	55,00

Elde edilen faktör dağılımına göre ölçek içerisinde yer alan ilk dört madde ve 8. Madde faktör 2 içinde toplanıp literatürde de desteklenen teknolojik türbülans alt boyutunu oluşturmaktadır, ancak 8. maddenin pazar türbülansı alt boyutunda yer alması gerekmektedir. 5, 6, ve 7. maddeler ise 3. faktör altında toplanıp literatürle

literatürde desteklenen Pazar türbülansı alt boyutunu yansıtmaktadır. 9., 10., 11. ve 12. Maddeler ise 1. faktör altında birleşerek rakip türbülansı faktörünü oluşturmaktadır. Bu üçlü yapının literatürle uyumu bir madde dışında sağlanmış olup, doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek ölçeğin orijinal boyutlandırma uygunluğu test edilmiştir. Tablo 16’da çevresel türbülans ölçeği faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 16: Çevresel Türbülans Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör		
	1	2	3
Bu sektörde teknoloji hızla değişmektedir.		,746	
Bu sektörde teknolojinin önümüzdeki iki-üç yıl içerisinde nerede olacağını tahmin etmek zordur.		,768	
Bu sektörde teknolojik gelişmeler sayesinde çok sayıda yeni ürün fikri geliştirilmiştir.		,673	
Bu sektörde teknolojik değişimlere çok sık rastlanılmaktadır.		,737	
İşimizle ilgili alanda müşterilerin ürün tercihleri zamanla değişmektedir.			,742
Daha önce müşterimiz olmayan kişiler de artık ürünlerimizi talep etmektedirler.			,765
Eski müşterilerimize hala hitap etmekteyiz.			,633
Bu pazardaki herhangi bir değişikliği tahmin etmek çok zordur.		,461	
Bu sektörde rakipler ile şiddetli bir rekabet bulunmaktadır.	,802		
Bu sektörde çok fazla tanıtım savaşı vardır.	,788		
Bu sektörün bir özelliği fiyat rekabetidir.	,774		
Bu sektörde çok fazla rakiplerin hamleleri vardır.	,703		

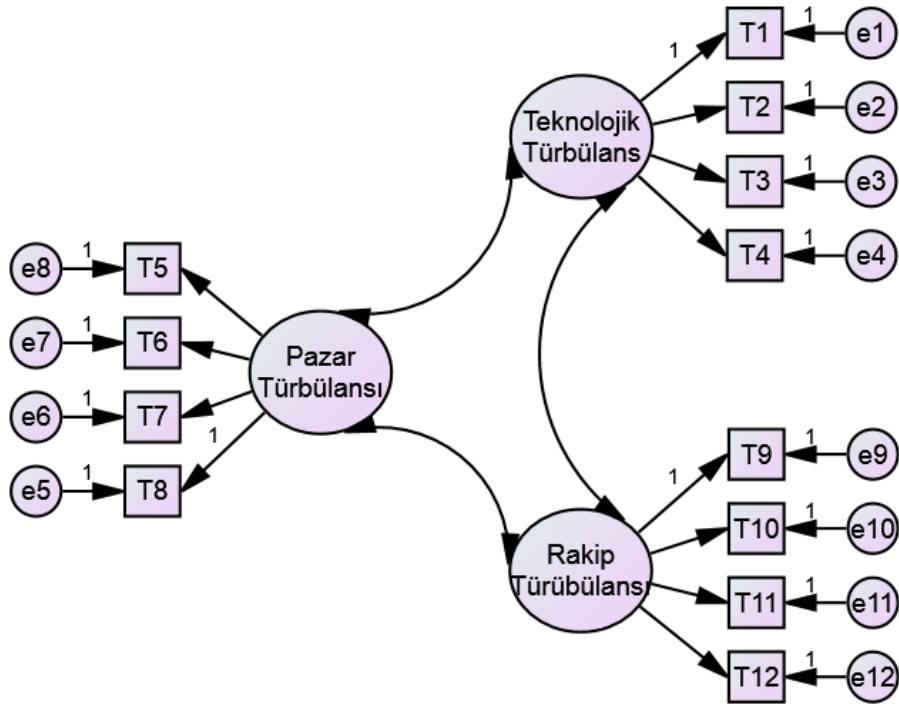
Modele ilişkin hesaplanan χ^2/sd oranının 3’ten küçük olması mükemmel uyumun göstergesidir (Hair vd.,1998). GFI, NFI, CFI, SRMR, RMSEA değerleri de gerekli ölçütleri sağlamıştır.

Modelde her bir alt boyutun altına yerleştirilen maddelerin faktör yükleri 0,35’ten büyük olup yerleştikleri faktör içinde temsil edildikleri kanıtlanmıştır. Ayırışma geçerliliğini test etmek üzere hesaplanan ölçüm modeli olan ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri 0,40’ın üzerinde olup modelin ayırışma geçerliliğini sağladığı da kanıtlanmıştır. Yakınsama geçerliliği için madde

güvenirliliği, yapı güvenirliği (CR) değeri ile test edilmiştir. Her bir boyut için yapı güvenirliği değerleri oldukça yüksektir.

Ayrıca elde edilen faktör yapısına bağlı kalınarak nihai çalışma için güvenirlik analizi rekabet avantaj ölçeğinde ve alt boyutlarında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ölçeğin genel Cronbach Alpha değeri 0,72 iken, birinci faktör için 0,78, ikinci faktör için 0,64, üçüncü faktör için ise 0,74 olarak tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan şekilde çevresel türbülans ölçeği doğrulayıcı faktör analizi yer almaktadır. Ayrıca Tablo 17’de çevresel türbülans ölçeği değerlerine yer verilmiştir.

Şekil 5: Çevresel Türbülans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 17: Çevresel Türbülans Ölçeği Değerleri

	Ortalama	S.D.	Faktör Yükü	t değeri	AVE	CR	Alpha
Teknolojik Türbülans					0,51	0,81	0,78
S1	4,11	0,89	0,66	9,97			
S2	3,76	0,96	0,78	11,86			
S3	3,96	0,92	0,62	9,51			
S4	3,87	0,96	0,79	12,09			
Pazar Türbülansı					0,43	0,74	0,64
S5	4,21	0,84	0,67	7,48			
S6	4,11	0,82	0,76	8,73			
S7	4,09	0,86	0,76	8,72			
S8	3,83	0,97	0,39	4,43			
Rakip Türbülansı					0,46	0,78	0,74
S9	4,32	0,81	0,65	11,91			
S10	4,20	0,91	0,71	13,31			
S11	4,30	0,87	0,71	13,22			
S12	4,28	0,92	0,65	11,95			
Model Uyum İndeksleri: $\chi^2=130,641$, $df = 51$; $\chi^2/df = 2,56$; CFI = 0.91; NFI=0,90; GFI= 0.94; RMSEA= 0.067; SRMR= 0.062							

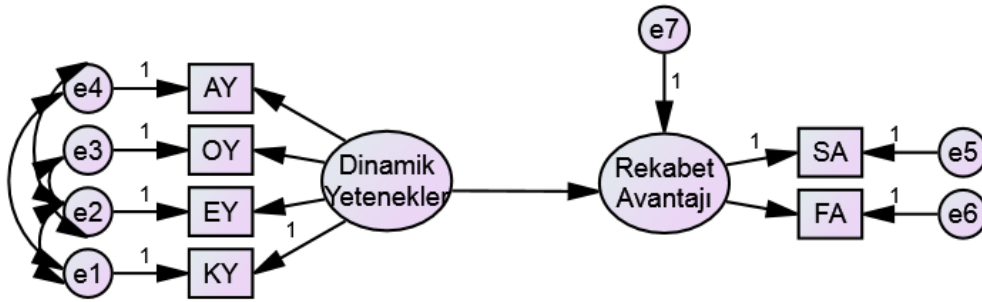
4.6. Yapısal Eşitlik Modeli ve Modelin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde hipotez testlerini gerçekleştirmek üzere yapısal eşitlik modelleri sınanmaktadır. Yapısal eşitlik modeli teorik olarak var olduğu kabul edilen örtül değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesine olanak sağlamaktadır. Araştırma kapsamında alt boyutları tespit edilen 3 temel değişken (dinamik yetenekler, rekabet avantajı ve çevresel türbülans) arasındaki ilişkiyi test etmek üzere, araştırmanın hipotezlerine uygun biçimde modeller geliştirilmiştir.

4.6.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Tez kapsamında ortaya konulan ilk ana hipotez olan “Dinamik yetenekler rekabet avantajı üzerinde etkilidir.” Hipotezini test etmek üzere oluşturulan Model 1 şekilde sunulmaktadır.

Şekil 6: Model 1



Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre uyum indekslerinin iyi uyum düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre model-veri uyumuna sahip olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan model 1- model veri uyumu tablosunda görülmektedir.

Tablo 18: Model 1-Model Veri Uyumu

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA
Uyum Değerleri	7,443	4	1,861	0,99	0,96	0,98	0,99	0,99	0,97	0,050
İyi Uyum Değerleri			≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,05$

χ^2 =Chi-Square; df=Degree of Freedom; GFI=Goodness Of Fit Index; AGFI= (Adjusted) Goodness of Fit; NFI= Normed Fit Index; IFI=Incremental Fit Index; CFI=Comparative Fit Index; TLI= Tucker Lewis index, RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation.

Modele ilişkin hesaplanan χ^2/sd değerinin 3'ten küçük olması mükemmel uyumu işaret etmektedir (Hair vd., 1998).

NFI değerinin normal olarak 0,90'ın üzerinde olması modelin temel uyum göstergesi olarak ifade edilebilir. Ancak NFI değerinin en büyük dezavantajı örneklem büyüklüğünden etkilenmesidir. Bu nedenle NFI değerine ilişkin çalışmalar, Tucker ve Lewis (1973) tarafından genişletilerek örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen TLI değeri geliştirilmiştir (Tucker ve Lewis, 1973). TLI değeri için 0,95 üzeri değerler kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Schermele-Engel vd., 2003). Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen TLI değerinin 0,97 olması kabul edilebilir değerin sağlandığını göstermektedir.

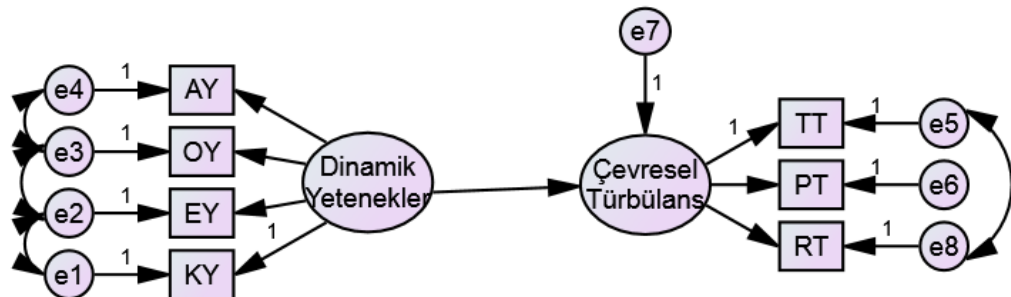
Kurulan modele göre elde edilen sonuçlar tabloda sunulmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=1,098$, $t=4,479$, $p<0,05$). Birinci hipotez tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 19: Birinci Hipotez

	Tahmin	Standart Hata	t	P	Sonuç
Rekabet_Avantajı <--- Dinamik_Yetenekler	1,098	,245	4,479	0,001	Kabul

Tez kapsamında ortaya konulan ikinci ana hipotez olan “Dinamik yetenekler çevresel türbülans üzerinde etkilidir.” hipotezini test etmek üzere oluşturulan Model 2 aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.

Şekil 7: Model 2



Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre uyum indekslerinin iyi uyum düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre model-veri uyumuna

sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aşağıda yer alan tabloda model 2 model veri uyumu gösterilmiştir.

Tablo 20: Model 2- Model Veri Uyumu

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA
Uyum Değerleri	30,173	9	3,35	0,97	0,92	0,93	0,95	0,95	0,89	0,038
İyi Uyum Değerleri			≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,05$

X² =Chi-Square; df=Degree of Freedom; GFI=Goodness Of Fit Index; AGFI= (Adjusted) Goodness of Fit; NFI= Normed Fit Index; IFI=Incremental Fit Index; CFI=Comparative Fit Index; TLI= Tucker Lewis index, RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation.

Modele ilişkin hesaplanan χ^2/sd değerinin 3'ten küçük olması mükemmel uyumu işaret etmekte, NFI değerinin normal olarak 0,90'ın üzerinde olması ve TLI değerinin 0,89 olması kabul edilebilir değerlerin yaklaşık olarak sağlandığını göstermektedir.

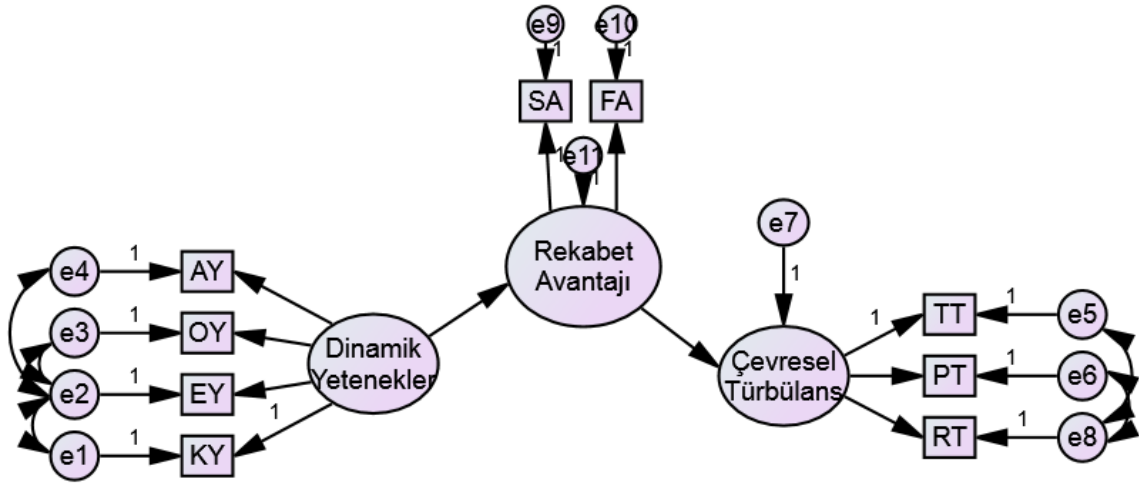
Kurulan modele göre elde edilen sonuçlar tabloda sunulmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; dinamik yeteneklerin çevresel türbülans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0,585$, $t=-4,134$, $p<0,05$). Aşağıda yer alan tabloda ikinci hipotez sonucu gösterilmiştir.

Tablo 21: İkinci Hipotez

	Tahmin	Standart Hata	t	P	Sonuç
Çevresel_Türbülans <--- Dinamik_Yetenekler	-,585	,141	-4,134	0,001	Kabul

Üçüncü ana hipotez olan “Dinamik yetenekler rekabet avantajı üzerinde etkili iken, rekabet avantajı çevresel türbülans üzerinde etkilidir.” hipotezini test etmek üzere oluşturulan model 3 şekilde sunulmaktadır.

Şekil 8: Model 3



Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre uyum indekslerinin iyi uyum düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre model-veri uyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda model 3'ün model veri uyumu gösterilmektedir.

Tablo 22: Model 3- Model Veri Uyumu

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA
Uyum Değerleri	82,711	20	4,13	0,94	0,89	0,91	0,90	0,91	0,92	0,046
İyi Uyum Değerleri			≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,05$

Modele ilişkin hesaplanan χ^2/sd değerinin 3'ten küçük olması mükemmel uyumu işaret etmekte, NFI değerinin normal olarak 0,90'ın üzerinde olması ve TLI değerinin 0,92 olması kabul edilebilir değerlerin sağlandığını göstermektedir.

Kurulan modele göre elde edilen sonuçlar tabloda sunulmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; Dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerinde istatistiksel olarak

anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=1,152$, $t=4,988$, $p<0,05$). Rekabet avantajını çevresel türbülans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0,843$, $t=-9,392$, $p<0,05$). Aşağıda yer alan tabloda ikinci hipotez sonucu gösterilmiştir.

Tablo 23: Üçüncü Hipotez

			Tahmin	Standart Hata	t	P	Sonuç
Rekabet_Avantajı	<---	Dinamik_Yetenekler	1,152	,231	4,988	0,001	Kabul
Çevresel_Türbülans	<---	Rekabet_Avantajı	-,843	,090	-9,392	0,001	Kabul

4.6.2. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu aşamasında, dinamik yetenekler, rekabet avantajı ve çevresel türbülans alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Alt boyutlar altında yer alan maddelerin ortalamaları hesaplanarak değerler elde edilmiştir.

- Algılama yeteneği boyutu stratejik avantaj üzerinde etkilidir.
- Öğrenme yeteneği boyutu stratejik avantaj üzerinde etkilidir.
- Entegrasyon yeteneği boyutu stratejik avantaj üzerinde etkilidir.
- Koordinasyon yeteneği boyutu stratejik avantaj üzerinde etkilidir.

Hipotezlerini test etmek üzere kurulan regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 24'te verilmektedir.

Yapılan regresyon analizi istatistiksel açıdan anlamlı olup ($F: 17,796$; $p: 0.001$), dinamik yetenekler alt boyutlarının stratejik avantajı açıklama oranı %17,3'tür (düzeltilmiş $R^2 = 0,173$). Model içerisinde stratejik avantajı en fazla açıklayan unsur entegrasyon yeteneğidir.

Algılama yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,084$, $t=1,457$, $p>0,05$).

Öğrenme yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,136$, $t=2,263$, $p<0,05$).

Entegrasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,373$, $t=6,022$, $p<0,05$).

Koordinasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0,160$, $t=-2,663$, $p<0,05$).

Tablo 24: Stratejik Avantaj Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Constant)	1,844	,338		5,462	,001
Algılama Yeteneği	,095	,065	,084	1,457	,146
Öğrenme Yeteneği	,153	,068	,136	2,263	0,024*
Entegrasyon Yeteneği	,493	,082	,373	6,022	0,001**
Koordinasyon Yeteneği	-,208	,078	-,160	-2,663	0,008**

Model: $R^2=0,173$, $F= 17,796$ * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Araştırma kapsamında kurulan ikinci regresyon modelinde ise aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

- Algılama yeteneği boyutu finansal avantaj üzerinde etkilidir.
- Öğrenme yeteneği boyutu finansal avantaj üzerinde etkilidir.
- Entegrasyon yeteneği boyutu finansal avantaj üzerinde etkilidir.
- Koordinasyon yeteneği boyutu finansal avantaj üzerinde etkilidir.

Hipotezlerini test etmek üzere kurulan regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 25'te yer verilmektedir.

Yapılan regresyon analizi istatistiksel açıdan anlamlı olup ($F: 16,170$; $p: 0.001$), dinamik yetenekler alt boyutlarının finansal avantajı açıklama oranı %15,9'dur (düzeltilmiş $R^2 = 0,159$). Model içerisinde finansal avantajı en fazla açıklayan unsur entegrasyon yeteneğidir.

Algılama yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,199$, $t=3,420$, $p<0,05$).

Öğrenme yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,074$, $t=1,231$, $p>0,05$).

Entegrasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,261$, $t=4,187$, $p<0,05$).

Koordinasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-0,042$, $t=-0,685$, $p>0,05$).

Tablo 25: Finansal Avantaj Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Constant)	1,245	,365		3,409	0,001**
Algılama Yeteneği	,241	,071	,199	3,420	0,001**
Öğrenme Yeteneği	,090	,073	,074	1,231	,219
Entegrasyon Yeteneği	,371	,089	,261	4,187	0,001**
Koordinasyon Yeteneği	-,058	,085	-,042	-0,685	,494

Model: $R^2=0,159$, $F= 16,170$ * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Araştırma kapsamında kurulan üçüncü regresyon modelinde ise aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

- Algılama yeteneği boyutu teknolojik türbülans üzerinde etkilidir.
- Öğrenme yeteneği boyutu teknolojik türbülans üzerinde etkilidir.
- Entegrasyon yeteneği boyutu teknolojik türbülans üzerinde etkilidir.
- Koordinasyon yeteneği boyutu teknolojik türbülans üzerinde etkilidir.

Hipotezlerini test etmek üzere kurulan regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 26’da verilmektedir.

Yapılan regresyon analizi istatistiksel açıdan anlamlı olup ($F: 7,046$; $p: 0.001$), dinamik yetenekler alt boyutlarının teknolojik türbülansı açıklama oranı %7,6’dır (düzeltilmiş $R^2 = 0,076$). Model içerisinde teknolojik türbülansı en fazla açıklayan unsur entegrasyon yeteneğidir.

Algılama yeteneğinin teknolojik türbülans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,118$, $t=1,940$, $p>0,05$).

Öğrenme yeteneğinin teknolojik türbülans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,012$, $t=0,197$, $p>0,05$).

Entegrasyon yeteneğinin teknolojik türbülans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,267$, $t=4,080$, $p<0,05$).

Koordinasyon yeteneğinin teknolojik türbülans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=-0,161$, $t=-2,527$, $p<0,05$).

Tablo 26: Teknolojik Türbülans Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Constant)	2,864	,334		8,565	0,001**
Algılama Yeteneği	,125	,065	,118	1,940	,053
Öğrenme Yeteneği	,013	,067	,012	0,197	,844
Entegrasyon Yeteneği	,331	,081	,267	4,080	0,001**
Koordinasyon Yeteneği	-,196	,078	-,161	-2,527	0,012*

Model: $R^2=0,076$, $F= 7,046$ * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Araştırma kapsamında kurulan dördüncü regresyon modelinde ise aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

- Algılama yeteneği boyutu pazar türbülansı üzerinde etkilidir.
- Öğrenme yeteneği boyutu pazar türbülansı üzerinde etkilidir.
- Entegrasyon yeteneği boyutu pazar türbülansı üzerinde etkilidir.
- Koordinasyon yeteneği boyutu pazar türbülansı üzerinde etkilidir.

Hipotezlerini test etmek üzere kurulan regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 27’de verilmektedir.

Yapılan regresyon analizi istatistiksel açıdan anlamlı olup ($F: 20,221$; $p: 0.001$), dinamik yetenekler alt boyutlarının pazar türbülansını açıklama oranı %19,2’dir (düzeltilmiş $R^2 = 0,192$). Model içerisinde pazar türbülansını en fazla açıklayan unsur entegrasyon yeteneğidir.

Algılama yeteneğinin pazar türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,050$, $t=0,879$, $p>0,05$).

Öğrenme yeteneğinin pazar türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,182$, $t=3,074$, $p<0,05$).

Entegrasyon yeteneğinin pazar türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,195$, $t=3,177$, $p<0,05$).

Koordinasyon yeteneğinin pazar türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,148$, $t=2,488$, $p<0,05$).

Tablo 27: Pazar Türbülansı Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Constant)	1,837	,256		7,179	0,001**
Algılama Yeteneği	,043	,049	,050	0,879	,380
Öğrenme Yeteneği	,157	,051	,182	3,074	0,002**
Entegrasyon Yeteneği	,197	,062	,195	3,177	0,002**
Koordinasyon Yeteneği	,148	,059	,148	2,488	0,013*

Model: $R^2=0,192$, $F= 20,221$ * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Araştırma kapsamında kurulan beşinci regresyon modelinde ise aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

- Algılama yeteneği boyutu rakip türbülansı üzerinde etkilidir.
- Öğrenme yeteneği boyutu rakip türbülansı üzerinde etkilidir.
- Entegrasyon yeteneği boyutu rakip türbülansı üzerinde etkilidir.
- Koordinasyon yeteneği boyutu rakip türbülansı üzerinde etkilidir.

Hipotezlerini test etmek üzere kurulan regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 28’de verilmektedir.

Yapılan regresyon analizi istatistiksel açıdan anlamlı olup ($F:21,940$; $p: 0.001$), dinamik yetenekler alt boyutlarının rakip türbülansını açıklama oranı %20,5’tir (düzeltilmiş $R^2 = 0,205$). Model içerisinde rakip türbülansını en fazla açıklayan unsur koordinasyon yeteneğidir.

Algılama yeteneğinin rakip türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=-0,033$, $t=-0,580$, $p>0,05$).

Öğrenme yeteneğinin rakip türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,186$, $t=3,161$, $p<0,05$).

Entegrasyon yeteneğinin rakip türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,070$, $t=1,160$, $p>0,05$).

Koordinasyon yeteneğinin rakip türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,320$, $t=5,430$, $p<0,05$).

Tablo 28: Rakip Türbülansı Regresyon Modeli

	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Constant)	1,662	,306		5,434	0,001**
Algılama Yeteneği	-,034	,059	-,033	-0,580	,563
Öğrenme Yeteneği	,194	,061	,186	3,161	0,002**
Entegrasyon Yeteneği	,086	,074	,070	1,160	,247
Koordinasyon Yeteneği	,385	,071	,320	5,430	0,001**

Model: $R^2=0,205$, $F= 21,940$ * $p<0,05$ ** $p<0,01$

“Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği” başlıklı bu çalışmada yapısal eşitlik modeli uygulanarak oluşturulan modeller test edilmiş ve ana hipotezler kabul edilmiştir. Değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkiler de doğrusal regresyon analizi yapılarak sınanmıştır. Bu analiz sonuçlarına bağlı olarak öneriler geliştirilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dinamik yetenekler, işletme başarısının önemli aktörlerinden birisidir (Teece vd., 1997: 516). Bunlar, hızla değişen çevrede işletmenin pazar fırsatlarını algılaması, içselleştirmesi, mevcut yetenekleri ile entegre etmesi ve bunların koordinasyonunu sağlaması süreçlerini içerir (Pavlou ve El-Sawy, 2010: 441-442). Dinamik yeteneklerini geliştiren işletmeler, rekabet avantajı elde ederler. Yani dinamik yeteneklerin keşfi, inşası ve kullanımı işletmelere rekabet avantajı sağlar (Schilke, 2014: 179-203). Dinamik yeteneklerin geliştirilmesi, işletmelerin çevresel türbülansla daha etkin bir şekilde yön bulacağı ve başarılı olacağının karşılığı olarak değerlendirilmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2006: 198-227).

“Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği” başlıklı bu çalışma, Konya ayakkabıcılık sektörü üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu ilde ayakkabıcılık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde yer alan işletme sahibi/girişimci ve ortakları ile yönetici düzeyinde bulunan kişiler üzerinde araştırma yapılmıştır. İldeki ayakkabıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısı büyük işletme düzeyinde (50 işletme), orta büyüklükteki işletme düzeyinde (250 işletme) ve küçük işletme düzeyinde ise (1300 işletme) olmak üzere toplamda 1600 işletmedir. Bu araştırma evrenine bağlı olarak yapılan örneklem hesaplamasında gerekli örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyi ve %5 güven aralığında 310 olarak çıkmıştır. Ancak anketlerde hata olabileceği düşüncesi ile anket uygulaması daha fazla kişiyle gerçekleştirilmiş ve yapılan incelemelerde bazı anketlerin geçersiz olduğu görülmüştür. Toplamda 346 geçerli anket elde edilmiş olup, bulgular ve değerlendirmeler buna göre yapılmıştır.

Çalışmada, dinamik yeteneklerin; “Algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon” olmak üzere dört ayrı boyut içerdiği belirlenmiş ve bunların rekabet avantajının boyutları olan “Stratejik avantaj ve finansal avantaj” üzerine etkisi ile beraber çevresel türbülansın üç boyutu olan “teknolojik türbülans, pazar türbülansı ve rakip türbülansı” üzerine olası etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada, değişkenler arasındaki etkileşime yönelik beş ayrı regresyon modelinin analizi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, dinamik yeteneklerin boyutlarının rekabet avantajının stratejik avantaj boyutu üzerindeki etkileri tespit edilmiştir.

Yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; algılama yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenme yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Entegrasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Koordinasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın ikinci boyutunda, dinamik yetenek unsurlarından biri olan rekabet avantajının, finansal avantaj üzerine olası etkisi değerlendirilmiştir. Algılama yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Öğrenme yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Entegrasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Koordinasyon yeteneğinin stratejik avantaj üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Üçüncü regresyon modeli, dinamik yeteneklerin çevresel türbülans üzerindeki etkisine ilişkindir. Burada algılama yeteneğinin, teknolojik türbülans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Öğrenme yeteneği de, teknolojik türbülans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Entegrasyon yeteneğinin, teknolojik türbülans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi vardır. Koordinasyon yeteneğinin ise teknolojik türbülans üzerinde anlamlı negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma kapsamındaki dördüncü regresyon modelinde ise algılama yeteneğinin pazar türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenme yeteneği, pazar türbülansı üzerinde anlamlı pozitif yönde etkiye sahiptir. Entegrasyon yeteneğinin pazar türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisi vardır. Koordinasyon yeteneğinin de pazar türbülansı üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkisi söz konusudur.

Algılama yeteneğinin rakip türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ise beşinci regresyon modeli kapsamında değerlendirilmiştir.

Öğrenme yeteneği, rakip türbülansı üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Entegrasyon yeteneğinin rakip türbülansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Koordinasyon yeteneğinin ise rakip türbülansı üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma sonuçları ile yazında yer alan bu yöndeki kayda değer çalışmaların sonuçları birbirleri ile uyumlu çıkmıştır. Sözelimi, Orhon (2012: 169-173)'un gerçekleştirdiği çalışmada dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerine etkisinin olduğu vaka analizi ile belirlenmiştir. Başka bir çalışmada Adeniran ve Johnston (2012: 4088) küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerine etkisini belirlemişlerdir. Bir başka çalışmada Li ve Liu (2014: 2793-2799) dinamik yetenekler ile rekabet avantajı ve çevresel değişiklikleri incelemişlerdir. Bunun sonucunda dinamik yeteneklerle rekabet avantajı ve çevresel değişimin ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Papatya vd. (2019: 1663-1673) tarafından yapılan çalışmada ise işletme yetenekleri ile çevresel türbülans arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

Sektörün dinamik yeteneklerinin belirlenerek rekabet güçlerinin artırılması ve küresel dünyada başarılı olabilmeleri için, büyüme odaklı sürdürülebilir stratejilere ihtiyaç vardır. “Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği” başlıklı bu çalışma, alandaki öncül araştırmalardan birisi olarak, stratejik eylem planları kapsamında çeşitli öneriler içermektedir. Her şeyden önce Konya ayakkabıcılık sektörünün, ivedilikle ve eş-zamanlı bir şekilde dinamik yeteneklerinin keşfi ve inşasına ihtiyaç vardır. Buna bağlı olarak şu öneriler geliştirilebilir:

1. İşletme sahip ve yöneticileri, firmalarının sahip olduğu dinamik yetenekleri keşfetmeli ve ortaya çıkarabilmelidirler. Bunun için sektördeki fırsatlar doğru ve zamanında algılanmalı, öğrenme içselleştirilmeli, yenilikler örgüte uygun şekilde aktarılabilirdir.

2. Sektör birlikleri, gerek ülke bazında, gerekse il bazında bazı uygulamaları harekete geçirmek durumundadırlar. Başta, rekabet avantajı geliştirecek ve çevresel türbülansın etkisini azaltacak sektörel yetenek güncellemesi sistemleri kurulmasına ihtiyaç vardır.

3. Sektör ve bu alanla ilgili tüm paydaşların işbirliği şarttır. Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı yetkilileri, Teknopark ve ÜSKİM (Üniversite-Sanayi-Kamu İşbirliği Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi) temsilcileri, KOSGEB uzmanları, Eximbank ve diğer finansal kuruluşların ihracat destek birimleri, Ayakkabı Sanayicileri Derneği yöneticileri, Deri ve Deri Mamulleri İhracatçıları Birliği, Ayakkabı yan sanayi temsilcileri ve diğer ilgililerin işbirliği öncelikle uyum getirebilecektir. Bunun sonucunda ise kamu ve özel sektör destekleri daha da kolaylaşıp, değişik proje imkânları elde edilebilecektir.

4. Yerel yönetimlere düşen görevler de vardır. Alt yapı ve çevresel destekler ile birlikte çalışma yaşamı kalitesini artıracak işyerlerine ihtiyaç vardır. Sektörün kümelenmesi ve tedarik zinciri hattını kolaylaştıracak yerleşkeler kurulmalıdır. Bazı yerel fonlar da, sektörün aktif iş gelişiminin sağlanmasına ve dinamik yeteneklerin geliştirilmesine yönlendirilebilir.

5. İlgili sivil toplum unsurlarının da aktif olmaları sağlanmalıdır. Bu kuruluşlar, sektörün gelişimine yönelik farkındalık çalışmaları, sosyal sorumluluk etkinlikleri ve mesleğin daha çok kabul görmesine yönelik çeşitli faaliyetler yapabilirler.

Araştırmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmada coğrafi bir sınırlılık vardır. Bu sınırlılık sadece Konya’da gerçekleşen bir araştırma olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla araştırma başka coğrafyalarda gerçekleştiğinde, daha farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Diğer bir kısıt ise sadece bir sektör örneği üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla analiz ve değerlendirmeler bu sektör özelinde yorumlanmıştır. Araştırmada sadece nicel araştırma yöntemi kullanılması da bir başka kısıt olarak ifade edilebilir. Başka araştırmacılar tarafından, farklı coğrafya ve değişik sektörlerde yapılacak yeni araştırmalar ile literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, David A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31, 2, 91- 106.
- Acar, Durmuş (2005). *Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları Tekstil Sektörü ile İlgili Bir Araştırma*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Açıkgöz, Atif (2015). Teknolojik türbülans, karar verme süreçleri ve ürün geliştirme performansı. *Institute of Business Administration-Management Journal/İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 57-82.
- Acquaah, Moses and Yasai-Ardekani, Masoud (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in subsaharan africa. *Journal of Business Research*, 61, 346-354.
- Adeniran, Tejumade V. and Johnston, Kevin A. (2012). Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4088-4099.
- Akdemir, Ali (2016). *Örgütlerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Orion Yayınları.
- Akgemci, Tahir (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, Tahir (2013). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, Tahir (2019). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, Coşkun C. ve Vural İstiklal Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
- Aktaş, Cihan (2003). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması*. (Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi Yayın No: 0114). Ankara.
- Aktaş, Mert ve Şener, İrge (2012). “Koşul Bağımlılık Kuramı”. (Derleyenler. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım). *Örgüt Kuramları*. (s. 91-116). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ali, Zeeshan, Badir, Yuosre F. Dost, Mir, and Afsar, Bilal (2016). The dynamics of expert and team intuition in NPD projects: The role of environmental turbulence and expert power. *The Journal of High Technology Management Research*, 27(1), 10-20.

- Allen, Richard S. and Helms, Marilyn M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12, 4, 433-454.
- Ambrosini, V. and Altintas, G. (2019). Dynamic managerial capabilities. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, (Jun), 1-18.
- Ambrosini, Véronique, Bowman, Cliff and Collier, Nardine (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20 (1), 9-24.
- Amid, Raphael and Schoemaker, Paul J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Arend, Richard J. and Bromiley, Philip (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?. *Strategic Organization*. 7(1), 75-90.
- Argyris, Chris and Schon, Donald A. (1978). *Organisational Learning: A Theory Of Action Perspective*. New York: Addison-Wesley.
- Bağış, Mehmet ve Hızıroğlu, Mahmut (2018). *Stratejik Yönetim'in Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı Ekonomik, Sosyolojik, Psikolojik Temeller*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barca, Mehmet (2003). *Economic Foundations of Strategic Management*. Gower Publishing Ltd.
- Barca, Mehmet (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1): 7-38.
- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, Jay B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. 9 (4), 49-61.
- Barreto, Ilidio (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.
- Barutçugil, İsmet (2013). *Stratejik Yönetim 101*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayramoğlu, Gökben (2007). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusaş, Graham ve

- Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Beal, Reginald M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, January, 27-47.
- Becker, Howard S. (2017). *Sosyal Bilimcilerin Yazma Çilesi: Yazının Sosyal Organizasyon Kuramı*. İstanbul: Heretik Yayıncılık.
- Berber, Aykut (2017). Yönetimde Kavramsal Çerçeve Belirleme ve Nitel Araştırma Yöntemleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 71-73.
- Bono, Edward D. (1996). *Rekabetüstü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bontis, Nick (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 36(2): 63-76.
- Bontis, Nick, William, Chua Chong K. and Richardson, Stanley (2000). Intellectual capital and business performance in malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*. 1(1): 85-100
- Bozkurt, Rüştü (1999). *Kendine Ayna Tutan Yönetici*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Budak, Gönül ve Yaralıoğlu, Kaan (1993). *Ayakkabı Sektörünün İhracata Yönlendirilmesi İzmir Ayakkabı Sektörü Prototip Atölye Geliştirme Modeli*. İzmir: İzmir Ticaret Odası.
- Burns, Robert (1994). Capability is where the action is. *Logistics Information Management*, 7 (5), 58-60.
- Burns, Tom and Stalker, George M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Calantone, Roger, Garcia, Rosanna, and Dröge, Cornelia (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Campbell, Andrew and Sommers, Luchs Kathleen (2002). *Temel Yetenek Tabanlı Strateji*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Can, Emel (2013). Turizm destinasyonlarında sürdürülebilir turizmin sürdürülebilir rekabet açısından değerlendirilmesi. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*. 4: 23-40.

- Can, Halil (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Çelik, Adnan (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, Adnan, Kaplan, Mehmet ve Kaplan Turak, Berna (2018). A general evaluation of theory of organizational ecology. *The Journal of Academic Social Science*, 6(74), 583–594.
- Chakravarthy, Balaji S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7 (1), 35-44.
- Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chen, Chun Liang M. and Jaw, Yi-long (2009). Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations, *Journal of Engineering and Technology Management*, 26 (4), 247-263.
- Child, John (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18 (1), 43-76.
- Choe, Kwangseek, Booth, David and Hu, Michael (1997). Production competence and its impact on business performance. *Journal of Manufacturing Systems*, 16, 6, 409-421.
- Choi, Taehyon (2015). Environmental turbulence, density, and learning strategies: when does organizational adaptation matter?. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 21(4), 437-460.
- Christensen, Larry B., Johnson, R. Burke ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chung, Tuck S. and Low, Angie (2017). The impact of investor impatience and environmental turbulence on myopic marketing management and stock performance. *International Journal of Research in Marketing*, 34(3), 660-677.
- Cohen, W., Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, 99 (397), 569-596.

- Cohen, Wesley M. and Levinthal, Daniel A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Çolak, Mustafa (2006). Şirket Birleşmeleri ve Rekabete Etkileri. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Collis, David J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Coşkun, R. (2016). *Stratejik Yönetim Kuram ve Uygulama (Ders Notları)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Creswell, John (2013). *Araştırma Deseni*. İstanbul: Eğiten Kitap.
- Daft, Richard L. (1991). *Management*. USA: The Dryden Pres International Edition.
- Daft, Richard L. (2000). *Management*. USA: The Dryden Press.
- Danneels, Erwin (2008). Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal*, 29 (5), 519–543.
- Day S. George (1994). The capabilities of market-driven organisations. *Journal of Marketing*. 58 Eylül, 37-52.
- Dess, Gregory G. and Beard, Donald W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
- Dess, Gregory G. ve Robinson Richard B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*. 5(3), 265-273.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisted Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dinçer, Ömer (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğaka Ayakkabıcılık Sektör Raporu*. 2014.
- Doğan, İ. Özlem. (2000). Kalite uygulamalarının işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1).
- Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, Sage, London.

- Doyle, Peter (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Duncan, Robert B. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 313-327.
- Dunning, John H. (1988). Eclectic paradigm of international production. *Journal of International Business Studies*. 19(1), 1-31.
- Ebrahimi, Pejman and Mirbargkar, Seyed M. (2017). Green entrepreneurship and green innovation for SME development in market turbulence. *Eurasian Business Review*, 7(2), 203-228.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Brown, Shona L. (1999). Patching. *Harvard business review*, 77(3), 72-73.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21 (10- 11), 1105-1121.
- Ekonomi Bakanlığı Ayakkabı Sektör Raporu*. 2016. Ankara.
- Emery, Fred and Trist, Eric (1965), The casual texture of organizational environments, *Human Relations*, 18, 21-31.
- Engelen, Aandreas, Schmidt, Susanne and Buchsteiner, Michael (2015). The simultaneous influence of national culture and market turbulence on entrepreneurial orientation: A nine-country study. *Journal of International Management*, 21(1), 18-30.
- Englehardt, Charles S. and Simmons, Peter R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership Organization Development Journal*, 23(3/4), 113-121.
- Eren, Erol (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, Erol (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, Mehmet (2016). Bir araştırmacının naçizane gözlemleri: İlgili dergilerin editör ve hakemleri stratejik yönetim alanı yazarlarından ne beklerler?. *Turkish Journal of Management*, 1(1), 9-22.

- Fırlar, Güneri B. ve Çolakoğlu, Bengü E. (2009). Sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamada kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları ve planlama sürecinin önemi. *Marmara İletişim Dergisi*, 14, 93-107.
- Flatten, Tessa C., Engelen, Andreas, Zahra, Shaker and A., Brettel, Malte (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29 (2), 98-116.
- Foss, Nicolai J. (2000). *Equilibrium vs. evolution in the resource-based perspective*, London: Routledge.
- Foss, Nicolai J. (2011). Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37 (5), 1413-1428.
- Fred, R. David, Abbas, Ali J. and Al-Alli, Abdulrahman (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases with Mymanagementlab Access Code Card*. Pearson Education Limited.
- Fredrickson, James W. (1990). Perspectives on Strategic Management. (Ed. Henry Mintzberg). *Strategy Formation: Scholls of Thought*, Newyork.
- Galunic, Charles and Eisenhardt, Kathleen M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management journal*, 44(6), 1229-1249.
- Galunic, Charles and Rodan, Simon (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic management journal*, 19(12), 1193-1201.
- Garcia-Murillo, M. and Annabi, Hala (2002). Customer Knowledge Management. *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (8), 875-884.
- Gatignon, Hubert, Tushman, Michael, Smith, Wendy and Anderson, Philip (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48 (9), 1103-1122.
- Genç, Ömer. (2005). *Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş. Ayakkabı Sektör Araştırması*. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş. Yayınları.

- Gençtürk, Esra, Kandemir, Destan, Koç, Özlem. T. ve Demirci, Işıl C. (2010), Rekabet avantaj kuramının tanımlanması ve ölçülmesi. *Öneri Dergisi*, 9(34), 13-25.
- Gibson, Cristina B. and Brikshaw, Julian (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
- Göral, Ramazan (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamak İçin Stratejik Teknoloji Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya.
- Grant, Robert M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, Robert M. and Jordan, Judith (2014). *Stratejinin Temelleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Grewal, Rajdeep and Tansuhaj, Patriya (2001). Building Organizational capabilities for managing economic crisis: The role of Market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Hafeez, Khalid, Zhang, Yanbing, and Malak, Naila (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (1), 28-35.
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*, 5(39), pp. 207-219. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hamel, Gary and Prahalad, Coimbatore K. (1996). *Geleceği Kazanmak*. İstanbul: İnkilap Yayınları.
- Hançerlioğlu, Orhan (1995). *Ekonomi Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hannan, Michael T. and Freeman, John (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.

- Hansen, Morten T. and Birkinshaw, Julian (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, June.
- Harreld, Bruce, O'Reilly, Charles and Tushman, Michael L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49 (4), 21-43.
- Helfat, Constance E. and Raubitschek, Ruth S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47 (8), 1391-1399.
- Helfat, Constance E. ve Peteraf, Margeret A. (2003). The dynamic resource- based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, Constance E., Finkelstein, Sydney, Mitchell, Will, Peteraf, Margeret, Singh, Harbir, Teece, David, and Winter, Sidney G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell: Oxford, U.K.
- Helvacioğlu, Nuray (2007). Çok Uluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi. Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE. Afyon.
- Hitt, Michael A. (1998). Twenty-First-century organizations: business firms, business schools and the academy. *The Academy of Management Review*, 23(2), 218-224.
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane and Hoskisson, Robert (1999). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing.
- Hitt, Michael A., Keats, Barbara W. and De Marie, Samuel M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 2242.
- Hollnagel, Erik and Woods, David D. (2006). Epilogue: Resilience Engineering Precepts. In: Hollnagel, Erik, Woods, David D. and Leveson, Nancy (Ed.), *Resilience Engineering-Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Company, 347-358.

- Hooley, Graham, James, Lynch, Jobber, David (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (1), 75-89.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joyce, William F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, 30 (3), 336-349.
- Hung, Kuang Peng and Chou, Christine (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368-380.
- Hurley, Robert, F. and Hult, Thomas G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- İmre, H. Meryem (2016). Tarihsel gelişim içerisinde insan, moda, ayakkabı ilişkisi. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 2 (Special Issue 1), 189-204.
- İslamoğlu, A. H. ve Almaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jantunen, Ari, Ellonen, Hanna K. and Johansson, Anette (2012). Beyond appearances– Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30(2), 141-155.
- Jantunen, Ari, Puumalainen, Kaisu, Saarenketo, Sami and Kylaheiko, Kalevi (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Javalgi, Rajshekhar G., Whipple, Thomas, Ghosh, Amit and Young, Robert (2005). Market orientation, strategic flexibility and performance: implications for services providers. *The Journal of Services Marketing*, 19 (4), 212-221.
- Javidan, Mansour (1998). Core competence: what does it mean in practice?, *Long Range Planning*, 31 (1), 60-71.
- Jaworski, Bernard J. ve Kohli, Ajay K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jiao, Hao, Alon, Ilan, Koo, Chun K. and Cui, Yu (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism

- between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30 (2), 188-205.
- Jobe, L. A. (1999). Innovation and The Boundaries of the Firm. A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD. University of Washington.
- Julian, Craig C. (2018). The theoretical underpinnings of government policy, turbulence and performance in the service sector: a conceptual framework. *Journal of Financial Services Marketing*, 23(1), 1-11.
- Kaplan, Mehmet ve Kaplan, Turak, Berna (2018). strateji okullarından çevre okulu anlamı kapsamı ve katkıları bağlamında bir değerlendirme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(77), 447-459.
- Karri, Ranjan, V.N. (2001). Strategic Flexibility and Firm Performance. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Phd. Washington State University, College of Business and Economics.
- Kay, John (1993). The structure of strategy. *Business Strategy Review*. Summer, 4(2), 17-37.
- Kaya, Ozan (2011). Sürdürülebilir rekabet avantajı ve yavaş işletmecilik: karşılaştırmalı bir araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE, Çanakkale.
- Kayacaklı, T. ve Özman, Z. S. (1999). *Macaristan ve Çek Cumhuriyeti Ayakkabı İhracat Pazar Araştırması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Kayacaklı, T. ve Özman, Z. S. (2000). *Polonya Ayakkabı İhracat Pazar Araştırması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Kayalı, Cevdet A. ve Albayrak, M. (2009). *Manisa İli'nde Ayakkabı İmalat Sanayiinde FAaliyet Gösteren İşletmelerin Finansal Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma ve Çözüm Önerileri*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Yayınları.
- Keats, Barbara W. and Hitt, Michael A. (1988). A casual model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.

- Keskin, Halit ve Mavuş, Ayşenur (2019). Pazar çalkantısı ve teknolojik öğrenme ilişkisi. Uluslararası Marmara Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi (Bahar) 2019 Bildiriler Kitabı (Sosyal Bilimler). 26-28 Nisan, Kocaeli, 846-850.
- Klein, Jeremy (2001, July). A critique of competitive advantage. In Critical Management Studies Conference, Manchester.
- Kline, Paul (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, Tamer (2017). Yönetim ve Organizasyonda Metodoloji ve Güncel Kavramlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 3-8.
- Koçel, Tamer (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kogut, Bruce and Zander, Udo. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization science*, 7(5), 502-518.
- Konya Ayakkabı Rekabet Edebilirlik ve Küme Raporu. 2017.
- Konya Ayakkabı Sanayicileri Derneği Sektör Raporları.
- Konya Ayakkabıcılar Odası Sektör Raporları.
- Konya Ticaret Odası ve Mevlana Kalkınma Ajansı Konya ABİGEM, (2016), 7-13.
- Kor, Yasemin and Mesko, Andrea (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34 (2), 233-244.
- Korine, Harry and Gomez, Pierre Y. (2002). The leap to globalization: creating new value from business without borders. *John Wiley & Sons*.
- Korkmaz, Murat, Baykara, Serhan ve Akman, Göksel (2012). İşletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 28, 1-16.
- Kotler, Philip and Caslione, John A. (2010). *Kaos Yönetimi Çalkantılar Çağında Yönetim ve Pazarlama*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kuyucak, Ferhan ve Şengür, Yusuf (2009). Değer zinciri analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009 (1), 132-147.

- Lane, Peter J., Koka, Balaji R. and Pathak, Seemantini (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31 (4), 833-863.
- Lavie, Dovev (2006). Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change, *Academy of Management Review*, 31 (1), 153–174.
- Lawrence, Paul and Lorsch, Jay (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Division of Research, Boston.
- Lawson, Benn and Samson, Danny (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.
- Leblebici, Doğan N. (2004). Örgüt-Çevre ilişkisinde yeni perspektif arayışı: dinamik örgütsel çevre ve örgütsel doku. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 285-307.
- Lenox, Michael and King, Andrew (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25 (4), 331-345.
- Li, Da-yuan and Liu, Juan (2012). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 65 (8), 1-7.
- Li, Da-Yuan and Liu, Juan (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67 (1), 2793-2799.
- Lichtenthaler, Ulrich (2012). The performance implications of dynamic capabilities: the case of product innovation. *Journal of Product Innovation Management*.
- Lin, Yini and Wu, Lei-Yu (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67 (3), 407-413.
- Lopez, Salvador V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation -The key role of dynamic capabilities, *Management Decision*, 43 (5), 661-669.

- Ma, Cuiping, Liu, Hefu, Gu, Jibao and Dou, Junsheng (2018). How entrepreneurs' Zhong-yong thinking improves new venture performance. *Chinese Management Studies*, 12 (2), 323-345.
- Ma, Hao (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37 (3), 259-266.
- Makadok, Richard (2001). Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387-401.
- Mansour, Hafez, Holmes, Kirsten, Butler, Bella, and Ananthram, Subramaniam (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493-503.
- Maranville, Steven (2011). The art of strategic management: a case-based exercise. *Journal of Management Education*, 35 (6), 782-807.
- Mason, Roger B. (2007). The external environment's effect on management and strategy. *Management Decision*, 45 (1), 10-28.
- McGrath, Rita G. (2013). *Rekabet Avantajının Sonu*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- McKee, Daryl O., Varadarajan, Rajan, and Pride, William M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53 (3), 21-35.
- Miles, Raymond E. And Snow, Charles C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, Danny (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8 (1), 55-76.
- Miller, Danny and Friesen, Peter H. (1983). Strategy-making and Environment: The Thrid Link. *Strategic Management Journal*, 4 (3), 221-236.
- Mintzberg, Henry (2014). *Örgütler ve Yapıları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Mirze, Kadri (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Murphy, Gregory, Trailer, Jeff and Hill, Robert (1996). Measuring organizational performance in entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 36 (1), 15-23.

- Ngo, Liem V. and O’Cass, Aron (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38 (1), 45-59.
- Niosi, Jorge (2012). Innovation and development through imitation: In praise of imitation. Presented to the meeting of the International Schumpeter Society.
- Nordtvedt, Liliana P., Mukherjee, Debmalya, and Kedia, Ben L. (2015). Cross-border learning, technological turbulence and firm performance. *Management International Review*, 55(1), 23-51.
- Oke, Adegoke (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (6), 564-587.
- Okhuysen, Gerardo and Eisenhardt, Kathleen (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13 (4), 370-386.
- Okka, Osman (1996). Türk Ayakkabı Sanayii ve Konya Ayakkabı Sanayinin Rehabilitasyonu. 2. *Ulusal Ayakkabı ve Yan Sanayi Sempozyumu Bildirileri Kitabı*. (20-21 Eylül). Konya: Konya Ticaret Odası Yayınları, 7-13.
- Oktemgil, Mehmet and Greenley, Gordon (1997) Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31 (7), 445–466.
- Orhon, Orhan (2012). Firma Dinamik Yeteneklerinin Rekabet Gücüne Katkısının Kaos Teorisi Bakış Açısı Altında Analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özbağ, Gönül K. (2016). Rekabet avantajı yaratmada iki temel yaklaşım; kaynak tabanlı ve endüstri tabanlı yönetim modeli. *Yeni Türkiye*, 88, 888-889.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2004). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özsağır, Arif (2016). *Yenilik Ekonomisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Pablo, Amy, Reay, Trish, Dewald, James and Casebeer, Ann (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector, *Journal of Management Studies*, 44 (5), 687-708.

- Pagell, Mark and Krause, Daniell (2004). Re-exploring the Relationship Between Flexibility and the External Environment. *Journal of Operations Management*. 21, 629-649.
- Paladino, Aangela (2008). Analyzing the effects of market and resource orientations on innovative outcomes in times of turbulence. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 577-592.
- Papatya, Gürcan (2015). *Temel işletmecilik bilgisi teorik düzenlemeler, Entelektüel Birikim ve Notlar*. Isparta: Beyazıt Kitabevi Yayınları.
- Papatya, Gürcan (2019). İşletme stratejik yönetim alan bilgisi inşasında öncü kişi biyografileri: yeniden okuma ve yeniden yazma uygulaması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 24 (4), 871-900.
- Papatya, Gürcan ve Hazır, Köksal (1999). İşletmelerin stratejik vizyonu: gerçeğe dönüştürme manevraları ve eylem planları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (4), 143-166.
- Papatya, Gürcan, Papatya, Nurhan ve Hamşioğlu, A. Buğra (2019). İşletme Rekabetinde Stratejik Esneklik, Çevresel Türbülans, İşletme Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İlindeki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1163-1673.
- Papatya, Gürcan, Papatya, Nurhan ve Hamşioğlu, Buğra (2018). Stratejik Esneklik, Çevresel Türbülans, İşletme Yetenekleri ve Performans İlişkisi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırılması. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 721-728.
- Papatya, Nurhan (2003). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın.
- Papatya, Nurhan (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Pavlou, Paul A. and El Sawy, Omar (2010). The “third hand”: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. *Information systems research*, 21 (3), 443-471.
- Pavlou, Paul A. and Sawy, Omar (2004). Understanding the black box of dynamic capabilities: a missing link to the strategic role of IT in turbulent environments, *Management Science*, Working Paper.
- Pavlou, Paul A. and Sawy, Omar (2006). The nature and role of dynamic capabilities: Conceptualization and measurement. *Information Systems Research*, 17 (3), 198-227.
- Pavlou, Paul A. and Sawy, Omar (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42 (1), 239-273.
- Pearce John, Robinson, Richard and Hill Mcgraw (2015). *Stratejik Yönetim Geliştirme Uygulama ve Kontrol*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Pennings, Johannes M. (1975), The relevance of the structural contingency model of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 393-410.
- Penrose, Edith T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, Margaret, Stefano, Giada., and Verona, Gianmario. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34 (12), 1389-1410.
- Pettus, Michael, Kor, Yasemin Y. and Mahoney, Joseph T. (2009). A theory of change in turbulent environments: the sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation. *International Journal of Strategic Change Management*, 1 (3), 186-211.
- Pfeffer, Jeffrey and Salancik, Gerald (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Porter, Michael (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review. March-April, 137-156.
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.
- Porter, Michael (2000). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, Michael (2010). *Rekabet Üzerine*. İstanbul: Optimist.

- Powell, Thomas C. (1992). Research notes and communications strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13 (7), 551-558.
- Quinn, Robert W. and Dutton, Jane. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30 (1), 36-57.
- Rekabet Kurumu Niçin Rekabet.* (2002). Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları.
- Ricardo, David (2018). *Siyasal İktisadın ve Vergilendirmenin İlkeleri*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Rindova, Violina and Kotha, Suresh (2001). Continuous ‘morphing’: competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263-1278.
- Robinson, Richard and Pearce, John (1988). Planned patterns of strateic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9, 43-60.
- Robson, Colin (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri Gerçek Dünya Araştırması*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Romijn Henny and Albaladejo, Manuel (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31 (7), 1053-1067.
- Sabine B. Reddy (2006). Strategic flexibility and information technology properties: competitive advantage and asset specificity. *Advances in Competitiveness Research*, 14 (1), 16.
- Sainidis, Eustathios and Robson, Andrew (2016). Environmental turbulence: impact on UK SMEs’ manufacturing priorities. *Management Research Review*, 39 (10), 1239-1264.
- Sartori, Giovanni (2004). *Görmenin İktidarı Home Videns: Gören İnsan*. İstanbul: Karakutu Yayınları.
- Sarvan, Fulya, Arıcı Durmuş E, Özen, Janset, Özdemir, Bahattin Tarcan İ. Ebru, (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 6, 73-122.
- Schermelleh-Engel, Karin, Moosbrugger, H. ve Müller, Hans (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive

goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8 (2), 23-74.

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

Schindehutte, Minet and Morris, Michael (2001). Understanding strategic adaptation in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7 (3), 84-107.

Schreyögg Georg and Kliesch-Eberl Martina (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization, *Strategic Management Journal*, 28 (9), 913-933.

Schumpeter, Joseph A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Row.

Schwab, K. (2016). *Sanayi Devrimi*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Selznick, Philip (1957). *Leadership and Administration*. New York: Harper&Row.

Şen, Mesut (2007). *Ayakkabı ile İlgili Kelimeler Üzerine*. *Ayakkabı* (Edi. Emine Gürsoy Naskali). İstanbul: Kitabevi Yayınları.

Şimşek, Mehmet Ş. ve Çelik, Adnan (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Sinkula, James M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45.

Slater, Stanley and Narver, John (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of marketing*, 58 (1), 46-55.

Smart, Carlyne and Vertinsky, Ian (1984). Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises. *Strategic Management Journal*, 5 (3), 199-213.

Smith, Adam (2006). *Milletlerin Zenginliği*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Spanos Yiannis and Lioukas Spyros (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, 907-934.
- Staber, Udo and Sydow, Jörg (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11 (4), 408-424.
- Stoneman, Paul (2010). *Soft Innovation: Economics, Product Aesthetics, and The Creative Industries*. Oxford University Press: New York.
- Suarez, Fernando and Oliva, Rogelio (2005). Environmental change and organizational transformation” *Industrial and Corporate Change*. 14 (6), 1017-1041.
- Subramaniam, Mohan and Youndt, Mark A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 450-463.
- Sun, Wenbin and Govind, Rahul (2017). Product market diversification and market emphasis. *European Journal of Marketing*, 51 (7-8), 1308-1331.
- Swamidass, Paul and Newell, William (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science*, 33 (4), 509-524.
- Tanyılmaz, Kurtar, Erten, Ayşe N. (2001). Dünyada ve Türkiye’de Otomotiv Sektörü. *Metal Sendikası Yayını*.
- Teece, David and Pisano, Gary (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.
- Teece, David J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, David J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51 (1), 40-49.
- Teece, David J., Pisano, Gary and Shuen, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, James (1967), *Organization in Action*, McGraw Hill.
- Todd, Patricia (2006). An Empirical Investigation of Entrepreneurial Orientation, Internationalization and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises. Submitted for defense as partial requirements for the degree of

- Doctor of Business Administration at the Cleveland State University. May, 2006.
- Tokatlıoğlu, İbrahim (1999). İktisadi analizde rekabet kavramının gelişimi. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 10 (33).
- Trott, Paul, Maddocks, Tom and Wheeler, Colin (2009). Core competencies for diversifying: case study of a small business. *Strategic Change*, 18 (1-2), 27-43.
- Tsai, Wenpin (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, 44 (5), 996-1004.
- Tucker, Ledyard R. ve Lewis, Charles (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38 (1), 1-10.
- Türkkan, Erdal (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tzu, Sun (2000). *Savaş Sanatı*. İstanbul: Anahtar Kitaplar.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ulhøi, John P. (2012). Modes and orders of market entry: revisiting innovation and imitation strategies. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24 (1), 37-50.
- Vorhies, Douglas W. and Harker, Michael (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian journal of management*, 25 (2), 145-171.
- Walters, David and Jones Peter (2001). Value and value chains in healthcare: A quality management perspective. *The TQM Magazine*, 13 (5), 319-333.
- Wang, Catherine and Ahmed, Pervaiz (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.
- Weick, Karl E. and Roberts, Karlene H. (1993). Collective mind and organizational reliability: The case of flight operations on an aircraft carrier deck. *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 357-381.

- Wilden, Ralf and Gudergan, Siegfried P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (2), 181-199.
- Winter, Sidney (2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.
- Worthington, Ian and Britton, Chris (2006). *The Business Environment*, Prentice Hall.
- Wright, Peter, Kroll, Mark J. and Parnell, John A. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice Hall.
- Xiao, Y., Wang, Z., Yin, R.ve Xiong, L. (2008). How to operationalize dynamic capabilities: a perspective of resource management processes, *Proceedings of the 2008 IEEE ICMIT*, 582-587.
- Yamin, Shamid, Gunasekaran, A. ve Mavondo., Felix T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An emprical analysis. *Technovation*, 19, 507-518.
- Yaşlıoğlu, Muhsin M. (2018). *Rekabet Avantajı ve Strateji Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yeşil, Salih (2013). *Küreselleşme ve Değişen Çevre Dinamikleri Işığında Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Seçme Konular*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yorgancılar, Fatma N., (2010). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zaheer, Akbar and Bell, Geoffrey G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 25 (9), 809-825.
- Zahra Shaker A. and George Gerard (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zahra, Shaker A., Sapienza Harry J. and Davidsson, Per (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda, *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.

- Zhang, Michael (2006). Is support for strategic flexibility, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 18 (1), 84– 103.
- Zhou, Kevin. Z. and Li, Caroline, B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63 (3), 224-231.
- Zirek, Sevim ve Özcömert, Mert (2003). *Ayakkabı Sektör Araştırması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Zollo, Maurizio and Winter, Sidney (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zott, Christoph (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study, *Strategic Management Journal*, 24 (2), 97-125.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket, dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel turbulans üzerine etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmakta olan bir doktora tez çalışmasıdır. İlgili doktora tez çalışması Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında gerçekleştirilmektedir. Vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmelerde bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüş ve düşüncelerinizi içtenlikle paylaşarak katkı sağladığınız için teşekkür eder, büyük bir samimiyetle bizimle iletişime geçebileceğinizi bildiririz.

Mehmet KAPLAN-Öğr. Gör./Doktora Öğrencisi

mehmetkaplan@isparta.edu.tr

Tel: 05434227978

Danışman: Prof. Dr. Adnan ÇELİK-Selçuk Üniversitesi-İİBF İşletme Bölümü

Cinsiyetiniz?	☐ Erkek	☐ Kadın
Medeni Durumunuz	☐ Evli	☐ Bekâr ☐ Diğer
Yaşınız?	☐ 18 yaş altı ☐ 65 üstü	☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-49 ☐ 50-65
Eğitim Durumunuz?	☐ İlkokul ☐ Lisans	☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Bu işletmede kaç yıldır yönetici olarak çalışmaktasınız?	☐ 1 Yıldan az ☐ 1 - 3 ☐ 4 - 6 ☐ 7 - 9 ☐ 10 - 15 ☐ 16 - 20 ☐ 20 yıl üzeri	
Toplam çalışma hayatınız kaç yıldır?	☐ 1 Yıldan az ☐ 1 - 3 ☐ 4 - 6 ☐ 7 - 9 ☐ 10 - 15 ☐ 16 - 20 ☐ 20 yıl üzeri	
İşletmenizin Sektörü (Belirtiniz):		
İşletmedeki konumunuz / göreviniz?	☐ Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Alt Düzey Yönetici ☐ Diğer (Belirtiniz):	
İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?	☐ 1 Yıldan az ☐ 1 - 3 ☐ 4 - 6 ☐ 7 - 9 ☐ 10 - 15 ☐ 16 - 20 ☐ 20 yıl üzeri	
İşletmenizde toplam çalışan sayısı?	☐ 10'dan az ☐ 10-49 ☐ 50-99 ☐ 100-249 ☐ 250-499 ☐ 500 – 999 ☐ 1000 – 1999 ☐ 2000 ve üstü	

Aşağıda yer alan dinamik yetenekler ile ilgili ifadelere ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz. 1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum					
	Algılama Yeteneği				
1.	İşletmemiz yeni müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermektedir.	①	②	③	④ ⑤
2.	İşletmemiz sık sık yeni iş fırsatlarını tanımlamak için çevreyi taramaktadır.	①	②	③	④ ⑤
3.	İşletmemiz ürünlerini bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre hazırlamaktadır.	①	②	③	④ ⑤
4.	İşletmemiz yeni pazarlara hızlı bir şekilde girebilmektedir.	①	②	③	④ ⑤
5.	İşletmemiz yeni ürünlerini hızlı bir şekilde tanıtabilmektedir.	①	②	③	④ ⑤
6.	İşletmemiz rakiplerin fiyatlandırma yapılarındaki önemli değişikliklere yanıt vermektedir.	①	②	③	④ ⑤
	Öğrenme Yeteneği				
7.	Yeni bilgiyi özümsemek için yeterli süreçlerimiz bulunmaktadır.	①	②	③	④ ⑤
8.	İşletmemizde bölümler arası ve çalışanlar arasında özgürce ve sık sık bilgi alışverişinde bulunmaktadır.	①	②	③	④ ⑤
9.	İşletmemizde çalışanlar istedikleri bilgilere kolayca erişebilmektedirler.	①	②	③	④ ⑤
10.	İşletmemizde bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için pratik bir mekanizma vardır.	①	②	③	④ ⑤
11.	İşletmemiz çalışanları yeni fikirler ve çözümleri üretmek için sık sık beyin fırtınası gibi girişimlerde bulunmaktadır.	①	②	③	④ ⑤
12.	İşletmemiz mevcut bilgileri yeni bilgilere dönüştürmede etkili olmaktadır.	①	②	③	④ ⑤
13.	İşletmemiz iç ve dış bilgiyi edinerek oluşturduğu bilgi birikimini başarılı bir şekilde kullanmaktadır.	①	②	③	④ ⑤
	Entegrasyon Yeteneği				
14.	İşletmemiz hızla değişen koşulları yönetmek için çeşitli bölümler arasında işbirliği yapmaktadır.	①	②	③	④ ⑤
15.	İşletmemiz bölümler arasındaki işbirliklerinde küçük sıkıntılar ile karşılaşmaktadır.	①	②	③	④ ⑤
16.	İşletmemiz durumsal talepleri anlayabilmek için iş faaliyetlerini toplu olarak yönetmektedir.	①	②	③	④ ⑤
17.	İşletmemiz bölümlerinin hedefleri ile organizasyonel hedefler tutarlıdır.	①	②	③	④ ⑤
18.	İşletmemizin her bir bölümünün sorumlulukları ile iş görevleri hakkında evrensel bir anlayışı bulunmaktadır.	①	②	③	④ ⑤
	Koordinasyon Yeteneği				
19.	İşletmemizin çeşitli iş süreçleri birbirine çok uyumludur.	①	②	③	④ ⑤
20.	İşletmemizde bölümler genel olarak iyi koordine edilmiştir.	①	②	③	④ ⑤
21.	İşletmemiz açısından kaynakları paylaşmak standart bir yaklaşımdır.	①	②	③	④ ⑤
22.	İşletmemiz çalışanlarını bilgi ve becerilerine uygun görevlere atamaktadır.	①	②	③	④ ⑤
23.	İşletmemizde çalışanların uzmanlığı ile iş süreçleri arasında uyum mevcuttur.	①	②	③	④ ⑤

Aşağıda yer alan **rekabet avantajı** ile ilgili ifadeler ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.
1 = Kesinlikle katılmıyorum **2** = Katılmıyorum **3** = Ne katılmıyorum ne katılmıyorum
4 = Katılıyorum **5** = Kesinlikle katılıyorum

Stratejik Avantaj Boyutu						
1.	İşletmemiz rakiplerimize göre stratejik avantajlar kazanmıştır.	①	②	③	④	⑤
2.	İşletmemizin büyük bir pazar payı vardır.	①	②	③	④	⑤
3.	Genel anlamda, işletmemiz ana rakiplerinden daha başarılıdır.	①	②	③	④	⑤
Finansal Avantaj Boyutu						
4.	İşletmemizin karı sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	①	②	③	④	⑤
5.	İşletmemizin yatırım getirisi sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	①	②	③	④	⑤
6.	İşletmemizin satış geliri sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	①	②	③	④	⑤

Aşağıda yer alan **çevresel türbülans** ile ilgili ifadeler ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.
1 = Kesinlikle katılmıyorum **2** = Katılmıyorum **3** = Ne katılmıyorum ne katılmıyorum
4 = Katılıyorum **5** = Kesinlikle katılıyorum

Teknolojik Türbülans Boyutu						
1.	Bu sektörde teknoloji hızla değişmektedir.	①	②	③	④	⑤
2.	Bu sektörde teknolojinin önümüzdeki iki-üç yıl içerisinde nerede olacağını tahmin etmek zordur.	①	②	③	④	⑤
3.	Bu sektörde teknolojik gelişmeler sayesinde çok sayıda yeni ürün fikri geliştirilmiştir.	①	②	③	④	⑤
4.	Bu sektörde teknolojik değişimlere çok sık rastlanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Pazar Türbülansı Boyutu						
5.	İşimizle ilgili alanda müşterilerin ürün tercihleri zamanla değişmektedir.	①	②	③	④	⑤
6.	Daha önce müşterimiz olmayan kişiler de artık ürünlerimizi talep etmektedirler.	①	②	③	④	⑤
7.	Eski müşterilerimize hala hitap etmekteyiz.	①	②	③	④	⑤
8.	Bu pazardaki herhangi bir değişikliği tahmin etmek çok zordur.	①	②	③	④	⑤
Rakip Türbülansı Boyutu						
9.	Bu sektörde rakipler ile şiddetli bir rekabet bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
10.	Bu sektörde çok fazla tanıtım savaşı vardır.	①	②	③	④	⑤
11.	Bu sektörün bir özelliği fiyat rekabetidir.	①	②	③	④	⑤
12.	Bu sektörde çok fazla rakiplerin hamleleri vardır.	①	②	③	④	⑤



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Mehmet KAPLAN
Doğum Yeri:	Şarkikaraağaç
Doğum Tarihi:	28.10.1982
Medeni Durumu:	Evli ve 2 Çocuk Sahibi
Öğrenim Durumu	
Lisans	Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim Organizasyon BD
İş Deneyimi:	Süleyman Demirel Üniversitesi Ş. Karaağaç MYO Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Ş. Karaağaç MYO
Tel:	0 543 422 79 78
E-posta:	kaplanmehmet1982@gmail.com
Adres:	Camikebir Mah. Isparta Cad. 32800 Şarkikaraağaç/Isparta