

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEMEL YETENEK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN  
YENİLİK PERFORMANSINA ETKİLERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**GÖNÜL KAYA ÖZBAĞ**

**ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**KOCAELİ – 2010**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEMEL YETENEK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN YENİLİK  
PERFORMANSINA ETKİLERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**GÖNÜL KAYA ÖZBAĞ**

**ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**DANIŞMAN : PROF.DR. NURULLAH GENÇ**




**KOCAELİ – 2010**

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEMEL YETENEK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN YENİLİK  
PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: GÖNÜL KAYA ÖZBAĞ  
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 12.05.2010-  
2010/12

  
Prof. Dr. Nurullah Genç Prof. Dr. İbrahim Anıl Prof. Dr. Gültekin Yıldız  
  
Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu Doç. Dr. Hülya Gündüz Çekmeceliolu  


KOCAELİ-2010

## ÖNSÖZ

Değerli yazar Elif Şafak “Araf” adlı romanında derki; “ Her çevirmen ister basit ister külliyatlı bir metni çeviriyor olsun, şöyle ya da böyle bir hırsızlığın suç ortağıdır. Tıpkı kervanlarda bir yerden bir yere taşınan kıymetli mallar gibi kelimeler de yolda yağmalanırlar, tepeden tırnağa karalara bürünmüş sinematografik haydutlar tarafından değil, yazar, şair, yayıncı ve özellikle çevirmen kılığına girmiş kültürlü şahıslar tarafından.” Yazarın, çeviri metinler hakkındaki bu yorumu beni oldukça etkilediğinden, tezimin literatür taraması aşamasında gerçekleştirmiş olduğum yabancı metin çevirilerinde son derece dikkatli ve titiz çalışmaya gayret ettim. Asıl yazarın verdiği anlamı korumaya ve asıl metni değiştirmemeye özen göstermeye çalışsam da tüm çevirilerde bir anlam kaybı ve değişikliği olacağı inancıyla, tüm akademisyen arkadaşlara tezimde yer verdiğim yabancı kaynakların orijinal metinlerini okumalarını bir yabancı dil eğitimcisi olarak naçizane tavsiye ediyorum.

Tez yazım süreci çok uzun, yoğun ve ayrıntılı çalışmayı gerektiren özel bir süreç olduğundan araştırmacı manevi destek ve motivasyona oldukça ihtiyaç duyar ve bununla beslenir. Bu nedenle, tezin her aşamasında desteğini ve ilgisini esirgemeyen çok değerli bir sanatçı ve akademisyen olan tez danışmanım Prof.Dr. Nurullah Genç’e, derslerinden çok değerli bilgiler edindiğim kıymetli hocam Prof.Dr. Nihat Erdoğan’a, hem yüksek lisans hem de doktora öğrenimim boyunca teşvik edici destekleri ile akademik gelişim sürecime çok önemli katkılar sağlayan değerli hocam Doç.Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu’na;

Tezin araştırma ve uygulama aşamasında, işletmelere yaptığım ziyaretlerde bana çok değerli zamanlarını ayıran ve kolaylık gösteren tüm işletme yöneticilerine;

Çok yoğun ve sıkıntılı günler geçirdiğim bu süreçte hep yanımda olan sevgi, ilgi ve yardımını esirgemeyen sevgili eşim Sadi Beye ve hayattaki en önemli ve anlamlı rolüm olan “annelik” rolünü yoğun çalışmalarım esnasında iyi yerine getiremediğim zamanlarda bile, bana gücenmeden sabır ve destek gösteren biricik kızım Selen’e ;

Teşekkürü bir borç bilir, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Kocaeli, Mayıs-2010

Gönül Kaya Özbağ

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	ix
TABLOLAR DİZİNİ.....	x
GİRİŞ .....	1

### BÖLÜM 1

#### STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET AVANTAJI İLE İLGİLİ YÖNETİM MODELİ OLARAK TEMEL YETENEK TABANLI YÖNETİM MODELİ

<b>1.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI TANIMI VE KAPSAMI .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Sektör/İş Çevresi Rekabet Analizi Modeli Kavramı ve Tanımı .....	7
1.2.1.1. Giriş Tehdidi .....	9
1.2.1.2. Alıcıların Pazarlık Gücü .....	10
1.2.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü .....	11
1.2.1.4. İkame Ürünler .....	12
1.2.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti.....	12
1.2.1.6. Sektör/İş Çevresi Rekabet Analizinin Kısıtları.....	14
1.2.2. Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli ve İlgili Kavramlar .....	17
1.2.2.1. Varlıklar .....	21
1.2.2.2. Yetenekler .....	23
1.2.2.3. Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Avantajları ve Kısıtları .....	27
1.2.3. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve İlgili Kavramlar .....	30
1.2.3.1. Temel Yetenek Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	30
1.2.3.2. Temel Yetenek Türleri.....	36
1.2.3.2.1. Teknolojik Yetenekler .....	38
1.2.3.2.2. Pazarlama Yetenekleri.....	39
1.2.3.2.3. Yönetimsel Yetenekler .....	40

1.2.3.3. Temel Yeteneklerin Genel Özellikleri.....	41
1.2.3.3.1. Müşteri Değeri .....	41
1.2.3.3.2. Taklit Edilemezlik .....	43
1.2.3.3.3. Yaygınlaştırılabilirlik .....	45
1.2.3.4. İşletmelerde Temel Yetenek Perspektifinin Oluşturulması.....	45
1.2.3.4.1. Temel Yeteneklerin Tanımlanması .....	47
1.2.3.4.2. Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması .....	50
1.2.3.4.3. Temel Yetenek Geliştirilmesi ve Yayılması .....	53
1.2.3.4.4. Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak .....	55
1.2.3.5. Temel Yetenekler ve Bireysel Yetenekler İlişkisi.....	56
1.2.3.6. Temel Yeteneklerin Yönetilme Süreci .....	60

## BÖLÜM 2

### İŞLETMELERDE YENİLİK PERFORMANSI

<b>2.1. YENİLİK KAVRAMI TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>68</b>
2.1.1. Yenilik Türleri .....	70
2.1.1.1. Ürün-Süreç Yenilikleri .....	70
2.1.1.2. Radikal-Kademeli Yenilikler .....	73
2.1.1.3. Yönetmel-Teknik Yenilikler .....	74
2.1.2. Yenilik Sürecinin Aşamaları.....	75
2.1.2.1. İhtiyacın Belirilmesi .....	77
2.1.2.2. Fikir Geliştirme .....	78
2.1.2.3. Kavramsallaştırma .....	79
2.1.2.4. Yeniliğin Geliştirilmesi .....	79
2.1.2.5. Yeniliğin Uygulanması.....	80
2.1.3. İşletme Düzeyinde Yeniliği Etkileyen Başlıca Unsurlar.....	80
2.1.3.1. İşletme Büyüklüğü ve Yenilik .....	81
2.1.3.2. Endüstri Çevresi ve Yenilik .....	83
2.1.3.3. Yenilik ve İş Çevresi Unsurları.....	86
2.1.3.4. Yenilik ve Organizasyonel Öğrenme .....	90

## BÖLÜM 3

### TEMEL YETENEK TABANLI YÖNETİM MODELİ VE YENİLİK İLİŞKİSİ

<b>3.1. TEMEL YETENEK TABANLI YÖNETİM MODELİ VE YENİLİK PERFORMANSINA ETKİLERİ.....</b>	<b>95</b>
<b>3.1. TEMEL YETENEK TÜRLERİ VE YENİLİK İLİŞKİSİ .....</b>	<b>100</b>
3.1.1. Üretim Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi .....	102
3.1.2. Pazarlama Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi .....	106
3.3.3. İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi .....	112
3.3.4. Finansal Yetenekler ve Yenilik İlişkisi .....	118
3.3.5. Ar-Ge Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi .....	120
3.3.6. Bilgi Yönetim Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi .....	123

## BÖLÜM 4

### KOCAELİ İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI.....</b>	<b>129</b>
<b>4.2. YÖNTEM VE ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>130</b>
4.2.1. Araştırmanın Kapsamı.....	130
4.2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması .....	131
4.2.3 Araştırmanın Teorik Modeli .....	132
4.2.4. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler .....	132
4.2.5. Verilerin Analizi ve Bulgular .....	135
4.2.5.1. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları.....	135
4.2.5.2. Faktör Analizleri Sonuçları ve Değerlendirilmesi.....	136
4.2.5.2.1. Temel Yetenek Türleri Ölçeği Faktör Analizleri .....	139
4.2.5.2.2. Temel Yetenek Belirleyicileri Ölçeği İçin Faktör Analizleri....	144
4.2.5.2.3. Yenilik Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizleri .....	146
4.2.5.3. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizleri .	147

4.2.5.4. Faktörlerin Demografik Özelliklerle İlişkisi.....	152
4.2.5.4.1. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi.....	153
4.2.5.4.2. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi.....	155
4.2.5.4.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi.....	157
4.2.5.4.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi.....	161
4.2.5.4.5. Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresi Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi.....	163
4.2.5.4.6. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi.....	167
4.2.5.5. Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Olarak Değerlendirilmesi ve Duncan Analizi Sonuçları.....	170
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	175
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	180



**T.C.**  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**TEMEL YETENEK TABANLI YÖNETİM MODELİNİN**  
**YENİLİK PERFORMANSINA ETKİLERİ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZET**

Bu çalışmada Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli'nin Yenilik Performansına olan etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla, öncelikle konuyla yakından ilgili olan, Sektör/İş Çevresi Rekabet Analizi Modeli ve Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli geçmiş çalışmalara dayanarak açıklanma yoluna gidilmiştir. Daha sonra Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı'na olumlu etkisi olacağı düşünülen Temel Yetenek Türleri, ilgili çalışmalara dayanarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Son olarak, Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli'nin Yenilik Performansı'na olan muhtemel etkilerini belirlemek üzere, literatüre uygun olarak bir araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler geliştirilmiştir.

Bu çalışma için geliştirilen araştırma modeli, Temel Yetenek Türleri'nin altı boyutu, Temel Yetenek Belirleyicileri ve Yenilik Performansı faktörlerinden oluşmaktadır. Geliştirilen teorik modelin uygunluğunu analiz etmek amacıyla, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği faktör analizi ile test edilmiştir. Ancak daha önce faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem yeterliliğine bakılmış ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadıkları incelenmiştir. Bu inceleme için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testleri sonuçlarına bakılmıştır. Hangi temel yetenek türlerinin yenilik performansına olumlu yönde katkı sağlayabileceği ise Regresyon

analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca yapılan Friedman testi ile faktör sıralaması içerisinde, önem bakımından fark olup olmadığı, hangi faktörün daha çok anlamlılık kazandığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada tüm faktörlere ilişkin ortalamalar alınarak, bunlara Friedman testi uygulanmıştır. Son olarak, sektörler arasında farklılık olup olmadığının ortaya çıkarılması için Duncan Analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak, bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamında belirtilen teorik modelin doğruluğunu kanıtlayıcı sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Temel yetenek, temel yetenek türleri, temel yetenek belirleyicileri, yenilik performansı.

Tezi Hazırlayan : Gönül Kaya Özbağ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nurullah Genç

Tez Kabul Tarih ve No : 12.05.2010-2010/12

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nurullah Genç, Prof. Dr. İbrahim Anıl, Prof.Dr. Gültekin

Yıldız, Prof.Dr. Serkan Bayraktaroğlu, Doç.Dr. Hülya Gündüz Çekmeceliolu

**T.C.**  
**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**A RESEARCH ON THE IMPACTS OF CORE-COMPETENCE  
VIEW ON INNOVATION PERFORMANCE**

**ABSTRACT**

In this study the impacts of Core-Competence Based View on Innovation Performance is investigated. First of all, with this purpose, according to the recent studies the concepts that are associated closely with our subject as Industrial-Organizational Based View and Resource-Based View have been tried to explain. Then, Core-Competence Based View and Core Competence Types that are expected to have positive impacts on innovation performance are attempted to be exposed on the basis of the related studies.

For this study a research model and hypotheses have been developed. This research model is constructed with six dimensions of Core Competence Types, Core Criteria-Interactions And Innovation Performance factors. In order to test the suitability of the developed theoretical model validity and reliability of the scale was tested with factor analysis. However, first of all in order to do factor analysis, the sample adequacy is tested and then the data are investigated if they are appropriate or not for factor analysis. For this review the results of Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett Tests are examined. Which types of core competences can contribute positively to innovation performance is tried to determine by regression analysis. Furthermore, by Friedman test it is attempted to understand if there is a significance difference within the factor ranks and which factor contributes more.. At this point

all average of factors are tested by Friedman test. Finally Duncan analysis is done in order to reveal if there is a sectoral difference or not. As a result, according to the findings from this study, it can be said that the accuracy of the theoretical model is proved.

**Key Words:** Core competence, core competence types, core competence determiners, innovation performance.

Tezi Hazırlayan : Gönül Kaya Özbağ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nurullah Genç

Tez Kabul Tarih ve No : 12.05.2010-2010/12

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nurullah Genç, Prof. Dr. İbrahim Anıl, Prof.Dr. Gültekin

Yıldız, Prof.Dr. Serkan Bayraktaroğlu, Doç.Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil.1.1:</b> Porter’ın Rekabetçi Beş Güç Analizi.....	8
<b>Şekil 1.2:</b> İşletmenin Kaynak ve Yetenekleri .....	26
<b>Şekil 1.3:</b> Yetenekler Hiyerarşisi .....	33
<b>Şekil 1.4:</b> Yeteneklerin Yönetimi.....	54
<b>Şekil 1.5:</b> Spencer’ın Bireysel Yetenek Buzdağı Modeli .....	58
<b>Şekil 2.1:</b> Temel Yetenekleri Belirleme Modeli .....	101
<b>Şekil 4.1:</b> Araştırmanın Teorik Modeli.....	132
<b>Şekil 4.2:</b> Faktör Ayırım Grafikleri.....	138
<b>Şekil 4.3:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı ..	155
<b>Şekil 4.4:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı ..	157
<b>Şekil 4.5:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı .....	160
<b>Şekil 4.6:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı .....	163
<b>Şekil 4.7:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı .....	166
<b>Şekil 4.8:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı .....	169

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.1:</b> İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması .....	23
<b>Tablo 1.2:</b> Fonksiyonel İşletme Yeteneklerine Örnekler .....	25
<b>Tablo 1.3:</b> Temel Yetenek ve Diğer Yetenek Kavramları .....	31
<b>Tablo 1.4:</b> Yetenek Ürün Matrisi.....	51
<b>Tablo 1.5:</b> Çevrenin Belirsizlik Derecesi ve Yenilik İlişkisi .....	84
<b>Tablo 4.1:</b> Güvenilirlik Testi Sonuçları .....	136
<b>Tablo 4.2:</b> Örneklem Yeterliliği Testi Sonuçları .....	137
<b>Tablo 4.3:</b> Temel Yetenek Türleri Ölçeği Faktör Analizi.....	140
<b>Tablo 4.4:</b> Temel Yetenek Türleri Faktörlerinin İç Analizleri .....	143
<b>Tablo 4.5:</b> Temel Yetenek Türleri Faktörlerinin Birbirleri Arasındaki Farklılıklar .....	143
<b>Tablo 4.6:</b> Temel Yetenek Belirleyicileri Ölçeği Faktör Analizi .....	144
<b>Tablo 4.7:</b> Temel Yetenek Belirleyicileri Faktörlerinin İç Analizleri.....	145
<b>Tablo 4.8:</b> Temel Yetenek Belirleyicileri Faktörlerinin İç Analizleri .....	145
<b>Tablo 4.9:</b> Yenilik Performansı Ölçeği Faktör Analizi.....	146
<b>Tablo 4.10:</b> Yenilik Performansı Faktörünün İç Analizi .....	147
<b>Tablo 4.11:</b> Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modelinin Yenilik Performansını Açıklayabilme Oranı.....	147
<b>Tablo 1.2:</b> Regresyon için ANOVA tablosu.....	148
<b>Tablo 4.13:</b> Yenilik Performansı, Temel Yetenek Türleri ve Temel Yetenek Belirleyicileri Arasındaki İlişkiler .....	148
<b>Tablo 4.14:</b> Yenilik Performansını Etkileyen Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli Regresyon Katsayıları.....	150
<b>Tablo 4.15:</b> Faktörlere İlişkin Hipotez Testi Sonuçları .....	151
<b>Tablo 4.16:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	153
<b>Tablo 4.17:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımının Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi .....	153
<b>Tablo 4.18:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Etki Değerleri .....	154
<b>Tablo 4.19:</b> Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	155
<b>Tablo 4.20:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi.....	156

<b>Tablo 4.21:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı .....	157
<b>Tablo 4.22:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi	158
<b>Tablo 4.23:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Etki Değerleri .....	159
<b>Tablo 4.24:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyine Göre Dağılımı .....	161
<b>Tablo 4.25:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi .....	161
<b>Tablo 4.26:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi .....	162
<b>Tablo 4.27:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı .....	164
<b>Tablo 4.28:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi .	164
<b>Tablo 4.29:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi	165
<b>Tablo 4.30:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı .....	167
<b>Tablo 4.31:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi	168
<b>Tablo 4.32:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etki Değerleri .....	169
<b>Tablo 4.33:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektöre Göre Dağılımı .....	170
<b>Tablo 4.34:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi .....	171
<b>Tablo 4.35:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Etki Değerleri .....	172

## GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle gittikçe artan yerel ve uluslar arası rekabet ortamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve geliştirebilmesi için farklı değerler yaratması oldukça önem kazanmaktadır. Farklılıkları yaratabilmenin, bunları ürünlere ve bu ürünler sayesinde rekabet avantajına dönüştürebilmenin yolu ise yenilik yapmaktır. Bir işletmenin pazarda fark yaratmasını sağlayan fiziksel kaynakları değil, rakiplere oranla daha fazla değer yaratılmasını sağlayan taklidi güç ve nadir olan temel yetenekleridir. Yenilikçilik ve temel yetenekler, işletme düzeyinde fark yaratan ve bir süreç olarak etkin yönetilmesi durumunda, işletmeye rekabet gücü kazandıracak özelliklerdir.

Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli'nin yenilik performansına etkilerini inceleyen bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Tezin ilk bölümünde, Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ile yakından ilişkili olduğu saptanan yönetim modelleri, yapılan literatür taramasından yola çıkarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu konuda ilk olarak, Porter'ın geliştirmiş olduğu Sektör/İş Çevresi Rekabet Analizi Modeli incelenmektedir. Rekabet konusunda etkili araştırmalar gerçekleştiren stratejistlerden biri olan Michael Porter'a göre, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için dış çevrelerini yani faaliyette buldukları sektörü iyi tanıyıp analiz etmeleri gerekmektedir. Fırsat yaklaşımının savunucularından olan Porter, işletme dışı analize önem vermekte ve rekabette beş önemli güç üzerinde durarak, geliştirdiği modelde işletmeler için rekabetteki olası tehdit unsurlarını açıklamaktadır. Ayrıca işletmelerin değer yaratan faaliyetlerini belirleyebilmeleri için Porter tarafından ortaya konan "değer zinciri" modeli de hala günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle temel yeteneklerin tanımlanması aşamasında kullanılan metodlarda, Porter'ın sunmuş olduğu değer zinciri analizinden sıklıkla yararlanılmaktadır.

Porter'ın öncülüğünü yaptığı geleneksel yaklaşımların aksine, Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış çevre ile işletmenin iç çevresi arasında uyum sağlanması gerektiği üzerinde önemle durmaktadır. Bu görüşü destekleyen yazarlara göre, işletmenin sahip olduğu fiziki ve



finansal kaynaklar kolaylıkla ele geçirilebilen veya taklit edilebilen kaynaklar olduğundan rekabetçi üstünlük yaratma özelliğine sahip değildir. Diğer yandan soyut kaynaklar, genellikle kolay tanımlanamadığı, taklit ve ikame edilmesinin güç olması gibi nedenlerle rekabetçi üstünlük yaratan kaynaklar içerisinde sıralanmaktadır.

Kaynak Tabanlı Yönetim Modelin'den yola çıkarak, Prahalad ve Hamel gibi yazarlar, geleneksel planlama sürecine ilaveler getiren farklı bir yaklaşım geliştirdiler. Geleneksel yaklaşım olarak ifade edilen dıştan içe (outside-in) analiz sürecinde, stratejistler önce işe dışsal analizle başlamakta ve daha sonra içsel analizi uygulamaktadır. Yazarlar tarafından savunulan ise içten dışa (inside-out) sürecidir. Bu durumda ise stratejistler işe önce içsel analizle başlar ve daha sonra dışsal çevreyi inceler. Yazarlar, kaynaklarını başarıyla işletebilmek için, işletmelerin kendi temel yeteneklerini tamamıyla anlamaları gerektiğini savunmaktadır. Bu teorik yaklaşım, işletmelerin farklı stratejiler geliştirmelerine imkân tanıyan farklı türde kaynaklara sahip olduklarını varsaymaktadır. Bir işletme kaynaklarını verimli bir şekilde işletebildiğinde ve rakipleri de onun stratejilerini taklit edemediğinde, o işletme sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmektedir.

Temel yeteneklerin en önemli özellikleri değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez olmalarıdır. Bu özelliklere sahip yetenekler “temel yetenek” olarak adlandırılmaktadır ve işletmelere yeni pazarlara giriş, yeni ve farklı ürünler üretebilme imkânları sağlamaktadır. Böylece işletmeler rekabette öne geçebilmekte ve sahip oldukları bu temel yetenekler ile uzun süre bu avantajlarını koruyabilmektedirler. Temel yetenek, müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojinin harmanıdır. Temel yetenekler, işletmenin en önemli güçleridir ve onlar işletmenin en iyi yaptığı işlerdir. Temel yetenekler bir kere tanımlandığında, işletme bu yetenekleri yeni ürünlere ve yeni pazarlara dönüştürecek olası fırsatları incelemeye başlar. Eğer temel yetenekler, yeni pazarlara girmeyi sağlayabiliyorsa, müşteri ihtiyacını tatmin ediyorsa ve taklit edilmesi zor ise, o zaman anlamlı ve değerli olmaktadır.

Birinci bölümde, Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve ilgili yönetim modelleri açıklandıktan sonra, ikinci bölümde yenilik performansı ve önemi ortaya

konmaktadır. Bu bölümde yenilik kavramına açıklık getirmek amacıyla, yenilik türleri, yenilik sürecinin aşamaları ve işletme düzeyinde yeniliği etkileyen başlıca unsurlar ele alınacaktır. Yenilik organizasyonda değişimi gerektirir ve yeniliklerle iç ve dış çevreye cevap verilir. Bu niteliğiyle yenilik işletme problemlerine karşı bir çözüm aracıdır. Yeniliğin işletme performansına katkıda bulunduğunu ve işletmelere rekabet avantajı sağladığını destekleyen çalışmalar vardır (Hult vd. 2004, Calantone vd. 2002). Bu nedenle, yeniliklerin geliştirilebilmesi ve başarılı olabilmesi için işletmelerin yeteneklerinin farkına vararak, kendilerini rakiplerden farklılaştıracak bu yetenekler üzerine strateji geliştirmeleri önemlidir.

Daha sonra, üçüncü bölümde Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ile yenilik performansı arasındaki muhtemel ilişkiler incelenecektir. Temel yetenek türleri olarak belirlenen üretim yetenekleri, pazarlama yetenekleri, insan kaynakları yönetim yeteneği, finansal yetenekler, araştırma ve geliştirme yetenekleri ve bilgi yönetimi yetenekleri ile yenilik arasındaki ilişkiler ilgili literatüre dayanarak ayrı başlıklar altında açıklanmaya çalışılacaktır.

Temel yetenek türleri ve yenilik performansı arasındaki ilişkiler üçüncü bölümde teorik olarak incelendikten sonra, konuyla ilgili olarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, Kocaeli bölgesinde faaliyette bulunan orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dördüncü bölümde, 192 yöneticiden elde edilen veriler analizlere tabi tutulmakta ve Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ile yenilik performansı arasında teorik modelde iddia edildiği yönde bir ilişki olup olmadığı, varsa ne yönde bir ilişki olduğu incelenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla öncelikle örneklem yeterliliğine bakılmış ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadıkları incelenmiştir. Bu inceleme için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testleri sonuçlarına bakılmıştır. Hangi temel yetenek türlerinin yenilik performansına olumlu yönde katkı sağlayabileceği ise Regresyon analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca yapılan Friedman testi ile faktör sıralaması içerisinde, önem bakımından fark olup olmadığı, hangi faktörün daha çok anlamlılık kazandığı anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu aşamada tüm faktörlere ilişkin ortalamalar alınarak, bunlara Friedman testi uygulanmıştır. Son olarak, sektörler arasında farklılık olup olmadığının ortaya konulması için Duncan Analizi kullanılmıştır.

# BÖLÜM 1

## STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET AVANTAJI İLE İLGİLİ YÖNETİM MODELİ OLARAK TEMEL YETENEK TABANLI YÖNETİM MODELİ

### 1.1. Stratejik Yönetim Kavramı Tanımı ve Kapsamı

Teknolojik alandaki gelişmelere bağlı olarak hız kazanan küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Çevre faktörlerinin değişim hızı arttıkça işletmelerin çevreye daha duyarlı yönetim anlayışı geliştirmeleri doğal bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır.

Strateji konusundaki ilk çalışmaları gerçekleştiren Chandler (1962) stratejiyi, “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamıştır. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan, “Rekabet Stratejisi” isimli kitabıyla strateji kuramına önemli katkılar sağlayan Michael E.Porter ise stratejiyi, “pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak kararlar ve faaliyetler” olarak tanımlamıştır.

Bir işletme açısından strateji, kimin hangi ihtiyacının nasıl karşılanacağı konusunda mantıklı ve tutarlı tercihlerde bulunarak işletmenin performansını artırmayı amaçlayan rehber olarak tanımlanabilir.<sup>1</sup> İşletmenin geleceğini belirlemenin esası, stratejik seçimleri doğru yapmakta gizlidir. Strateji geliştirme sürecinde seçim, işletme için farklı arzulanan gelecekleri tanımlamak anlamına gelmektedir. Bu gelecekler, işletme için alternatifleri oluşturmaktadır. Bu potansiyel seçimler ile işletme geleceğini şekillendirmek mümkün olmaktadır.

Yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilen işletmeler, kısa dönemli acil sorunlarla uğraşanlar değil, geleceğe dönük stratejik düşünen ve hazırlıklarını buna

---

<sup>1</sup> Yılmaz Argüden, **Geleceği Şekillendirmek Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek**, Rota, İstanbul, 2004, s.90.

göre yapan işletmeler olmaktadır. Diğer bir ifadeyle başarılı işletmeler, değişen piyasa koşullarında oradan oraya sürüklenen değil, kendi elleriyle kendi geleceklerini şekillendiren, sağlam organizasyon yapıları kuran, yönetim anlayışlarıyla farklılık yaratabilen işletmelerdir.<sup>2</sup>

Daha ayrıntılı bir tanımını yapmak gerekirse stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim süreci ise özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yapılır. Ana hatları ile bu süreç aslında planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol safhalarından oluşun genel yönetim sürecinin stratejik konular için kullanımudur. Bu safhalar uygulamada illaki sınırlı ve sıralı olmayıp birbiri içine geçişli ve birbirini tamamlayıcıdır.<sup>3</sup>

Strateji müşterilerin henüz düşünmedikleri yararları onlar adına düşünmeyi gerektirir. Dolayısı ile strateji bir şeyi daha iyi yapmak değil, daha farklı yapmakla ilgilidir.<sup>4</sup> Stratejik yönetim, örgütü değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde adapte ederek, sürekliliğini ve stratejik amaçlara ulaşmasını hedefleyen bir yönetim şeklidir. Bu yönüyle stratejik yönetim; açık vizyon ve strateji, üst yönetimin kararlılığı ve iletişim becerisi gibi kritik öneme sahip faktörlerin belirlenmesi ve gereği ile yerine getirilmesi ile örgütlerin varlıklarını korumalarına ve gelişmelerini başarılı şekilde sürdürmelerine olumlu katkılarda bulunabilecek bir nitelik taşımaktadır.<sup>5</sup>

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması,

---

<sup>2</sup> Argüden, a.g.e., s.71.

<sup>3</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1991, s.34.

<sup>4</sup> Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları, 1998, ss.28–29

<sup>5</sup> Abdullah Karakaya, **Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma**, Teknoloji, Cilt 7, Sayı 2, s.227.

daha sonra da stratejilerin uygulamadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. <sup>6</sup>

Stratejik planlamada sektörün geleceğini öngörmek çok önemli bir yere sahiptir. Geleceğe en önde adım atabilmek için üst yönetim, ya rakip yönetim ekiplerinin göremediği fırsatları sezebilmeli ya da öteki firmaların sahip olamayacağı yetenekleri önceden geliştirerek, çıkacak fırsatları değerlendirebilmelidir. <sup>7</sup> Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir. Hangi tür bir işletme olursa olsun strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesin olarak saptayamaz, amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır. <sup>8</sup>

## 1.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Bilindiği gibi işletme yönetimi, sanayi devriminden sonra gelişen teknolojinin etkisiyle, işletmelerin sayı ve büyüklüklerinin artması ve yapılarının daha karmaşık bir hale gelmesiyle söz konusu olmaya başlamıştır. Stratejik yönetimin ortaya çıkması ise, yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonradır. İşletme yönetiminin doğuşundan stratejik yönetimin ortaya çıkışına kadar geçen süreyi dört safhaya ayırmak mümkündür. <sup>9</sup>

- Bütçe ve mali kontrol
- Uzun vadeli planlama ve işletme politikası
- Stratejik planlama
- Stratejik yönetim

---

<sup>6</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 2000, s.18.

<sup>7</sup> Gary Hamel ve C.K. Prahalad, çev: Zülfü Dicleli, **Geleceği Kazanmak**, İnkılap yayınları, 1996, s.106.

<sup>8</sup> Gary Hamel ve C.K. Prahalad, **The Core Competence Of The Corporation**, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran, 1990, s.89.

<sup>9</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 2004, ss.60-63.

Özellikle faaliyette bulunan sektörün analizi ve rekabet yapısının incelenmesiyle, stratejik yönetim daha karmaşık bir bakış açısı ile ele alınmaya ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>10</sup> 1980’li yıllardan itibaren, örgütlerin çevresel belirsizliklerden korunması ya da yararlanması amacıyla, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek (FÜTZ) buna uygun stratejik değişikliklerin yapılması, böylece rakiplere göre üstün duruma gelebilecek stratejik avantajların kullanılması ya da ayakta kalmak için zorunlu olan stratejik önlemlerin alınması anlamında stratejik yönetim kavramı kullanılmaya başlanmıştır.<sup>11</sup>

Michael Porter tarafından ortaya atılan sektör analizine dayalı teorik yapı, günümüz işletmelerinde stratejik analiz için oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Porter’ın geliştirdiği sektör analizi, farklı rekabetçi çevreler içerisindeki yapıların anlaşılmasını sağlamakta ve bir sektördeki çekici yönleri tanımlayan beş rekabet gücü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Porter, analizinde dış çevreye yönelmiş ve “Fırsat Yaklaşımı”nı savunmuştur. Porter’ın bu analizler için sunmuş olduğu beş güç modeli ve rekabet stratejileri bir sonraki bölümde kısaca ele alınacaktır.

### **1.2.1. Sektör/İş Çevresi Rekabet Analizi Modeli Kavramı ve Tanımı**

1980’lere kadar dış çevre işletmelerin başarılı olması için en önemli faktör olarak görülmekteydi. Sektör/İş Çevresi (I/O) modeline göre işletmenin faaliyette bulunmayı seçtiği sektör, işletme performansı ve kârları üzerinde yöneticilerin işletme içinde yaptıkları tercihlerden daha güçlü bir etkiye sahiptir. Sektör, ikame ürünler üreten işletme gruplarından oluşmaktadır. Rekabet yarışında bu işletmeler birbirlerini etkilemektedirler. Genel çevreye kıyasla, sektör çevresi işletmenin stratejik rekabeti ve ortalama üstü gelir elde etmesinde, daha dolaysız bir etkiye sahiptir. Sektör rekabetinin yoğunluğu ve potansiyel kârlılığı rekabetin beş gücünün fonksiyonudur.<sup>12</sup>

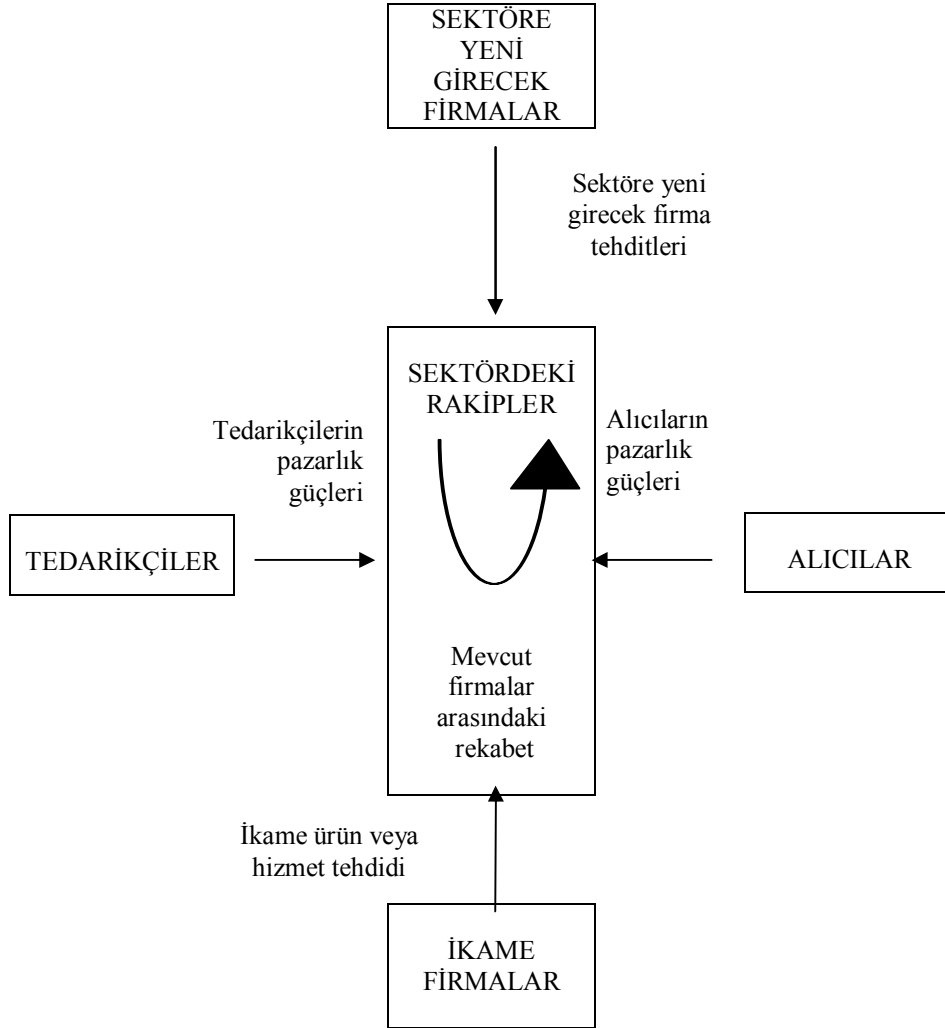
---

<sup>10</sup> Dinçer, a.g.e, s.63.

<sup>11</sup> Karakaya, a.g.e., s.227.

<sup>12</sup> Michael A.Hitt vd., **Strategic Management; Competitiveness and Globalization**, South-Western College Publishing, 3.Basım, 2005, s.15.

**Şekil.1.1:** Porter'ın Rekabetçi Beş Güç Analizi



**Kaynak:** Michael E. Porter, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Harvard Business Review, Ocak, 2008, s.80.

Bu beş güç işletmenin bulunduğu sektöre göre farklı derecelerde öneme sahip olacaktır. Her sektörün kendine özgü bir yapısı vardır. Beş Faktör Çerçevesi, işletmeye kendi sektöründe kritik olan faktörleri görmesini sağladığı gibi, kendisinin ve sektörünün kârlılığını geliştirecek stratejik yenilikleri de tanımlamasına yardımcı olacaktır.<sup>13</sup>

Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetinin ve kârlılığın yoğunluğunu belirler; stratejinin kurulması açısından en büyük güç veya güçler iş

<sup>13</sup> Michael E. Porter, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Harvard Business Review, Ocak, 2008, s.80.

başındadır ve bunlar son derece önemli hale gelirler. Örneğin, sektöre yeni girecek olanların tehdit oluşturmadığı bir sektörde, çok güçlü bir pazar konumuna sahip bir şirket bile, kendisinden üstün ve düşük maliyetli bir ikame ürünle karşılaşırsa düşük bir getiri elde edecektir. Ortada ikame bir ürün yoksa ve girişler bloke edilmişse bile, mevcut rakipler arasındaki yoğun rekabet, potansiyel getiriyi sınırlayacaktır. Rekabet yoğunluğunun en uç noktası, girişin serbest olduğu, mevcut firmaların tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, sayısız firma ve ürünün birbirine benzer olması nedeniyle rekabetin başıboş kaldığı, ekonomistin mükemmel rekabetçi olarak tanımladığı sektördür.<sup>14</sup>

Bir sektörün temelinde yatan ve sektördeki güçlerin etkisinde kendini gösteren yapının, rekabeti ve kârlılığı geçici olarak etkileyebilecek birçok kısa vadeli faktörden ayırt edilmesi gerekir. Örneğin, ekonomik koşullarda kendisini gösteren malzeme sıkıntıları, grevler, talepte olağandışı artışlar vb. gibi, iş döngüsüyle ilgili dalgalanmalar birçok sektörde hemen tüm firmaların kısa vadeli karlılıklarını etkiler. Bu tip etkenler taktik öneme sahip olabilirse de, sektör yapısının analizinin veya yapısal analizin odak noktası, bir sektörün, rekabet stratejisinin kurulması gereken arenayı biçimlendiren ekonomi ve teknolojinin kökleşmiş temel özelliklerinin tanımlanmasıdır. Sektör yapısıyla başa çıkarken, firmaların her birinin kendine özgü güçlü ve zayıf yanları olacaktır. Öte yandan sektör yapısının zaman içinde değişebileceği unutulmamalıdır. Stratejik analizde, sektör yapısının anlaşılması, bir başlangıç noktası olmalıdır.<sup>15</sup>

Aşağıda kısaca sektör yapısının anlaşılması açısından önemli olan bu beş faktörün her birine kısaca değinilecektir.

#### **1.2.1.1. Giriş Tehdidi**

İşletmenin iş çevresinin çekiciliği aynı iş alanına başka firmalarında girebilmesini teşvik etmektedir. Stratejik analiz süreci sırasında çevresel fırsatlar incelenirken cazip sayılan iş sahalarına birçok yeni firma girmek isteyebilir. Gelişim

---

<sup>14</sup> Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, çev.Gülen Ulubilgen Sistem Yayıncılık, 2000, s.6.

<sup>15</sup> Porter, 2000, a.g.e, s.7.



hızı ve kârlılık derecesinin yüksek, rekabet şiddetinin düşük olduğu büyüme evresindeki sektörler cazip sektörler olarak kabul edilir.<sup>16</sup>

Bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, fiyatlara baskı yapan pazar payı kazanma arzusunu ve rekabet etmek için gerekli olan önemli kaynakları da beraberinde getirirler. Bunun sonucu olarak, kârı azaltacak biçimde fiyatlar aşağıya çekilebilir veya sektördeki firmaların maliyetleri şişebilir. Örneğin, Pepsinin şişe su endüstrisine girdiğinde ya da Apple firmasının müzik dağıtım sektörüne girdiğinde yaptığı gibi. Giriş tehdidi, bu nedenle bir endüstrideki potansiyel kârlara etki eden önemli bir faktördür.<sup>17</sup>

Porter altı temel giriş engelinden bahsetmektedir; ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye gerekleri, dağıtım kanallarına ulaşım, hükümet politikaları, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları.

### **1.2.1.2. Alıcıların Pazarlık Gücü**

Alıcılar, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek, sektörün kârlılığına mal olacak şekilde rekabet edebilirler.<sup>18</sup> Alıcıların pazarlık gücü, aşağıdaki durumlarda yüksek olmaktadır;<sup>19</sup>

- Alıcılar büyük hacimlerde satın alma gücüne ve oranına sahipse
- Alıcıların ürün değiştirme maliyeti düşükse
- Satın alınan ürünler standart ve sektörde kolay bulunabilir durumda ise

Yukarıda tanımlanan faktörler zaman içinde veya bir şirketin stratejik kararları sonucunda değiştiğinde, doğal olarak alıcıların gücü de artar veya azalır. Örneğin, bir dönem hazır giyim sektöründe, alıcılar (büyük mağazalar ve dükkânlar)

---

<sup>16</sup> Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınevi, İstanbul, 2004, s.96.

<sup>17</sup> Porter, 2008, a.g.e, s.80.

<sup>18</sup> Porter, 2008, a.g.e, s.83.

<sup>19</sup> Hitt vd., a.g.e., s.57.

gitgide daha fazla yaygınlaştıkça ve denetim büyük zincirlere geçtikçe, sektör sürekli artan bir baskı altında kalmış ve düşen marjlarla karşı karşıya gelmiştir. Sektör ürününü farklılaştıramamış veya bu eğilimleri etkisizleştirmeye yetecek derecede alıcısını kendine bağlayacak geçiş maliyetlerini uygulayamamıştır. Durumu düzeltmek için yapılan ithalat istilasası da işe yaramamıştır.<sup>20</sup>

### 1.2.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık gücünü gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler, bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki kârlılığını süpürüp atabilirler.

Tedarikçileri güçlü kılan koşullar, alıcıları güçlü kılan koşullara benzer. Aşağıdaki koşullar geçerli olduğunda bir tedarikçi grubu güçlü olur.

- Birkaç şirket baskındır ve bu şirketler, satış yaptıkları sektörden daha konsantredir.
- Belli bir sektöre satış yapmak için diğer ikame ürünlerle çekişmek zorunda kalmaz.
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir.
- Tedarikçilerin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir.
- Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur.
- Tedarikçi grubu ciddi bir şekilde ileriye entegrasyona yönelmiştir.

Örneğin Microsoft, işletim sistemlerinde fiyat artırarak kişisel bilgisayar üreticileri arasında kârlılık erozyonu yaratarak rekabeti yoğunlaştırmıştır.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Porter, 2000, a.g.e, s.34.

<sup>21</sup> Porter, 2008, a.g.e, s.83.

#### 1.2.1.4. İkame Ürünler

İkame ürünler, sektördeki ürünle aynı ya da benzer fonksiyonu yerine getiren ürünlerdir. Video konferansın seyahat etmenin, plastiğin alüminyumun yerini alması örneklerinde olduğu gibi.<sup>22</sup> İkame ürünler özellikle üç açıdan tehdit ve tehlike kaynağı oluşturmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir.<sup>23</sup>

- İkame ürünlerin fiyat üstünlükleri; ikame ürünler fiyat bakımından daha ucuz veya aynı, ama diğer bakımlardan (estetik, kalite, sağlamlık vb.) daha iyi ise alıcılar ikame ürünlerini tercih edeceğinden endüstri için önemli bir tehlike kaynağını oluştururlar.
- Değiştirme maliyeti; alıcılar ikame ürünlerinin çeşitli nitelikleri açısından cazip hale gelmeleri karşısında kolayca bu ürüne kayabiliyorsa, yani ikame ürünün vereceği zarar ve maliyetler asgari düzeyde olabilecekse, bu durum endüstri için önemli bir tehdit ve tehlike kaynağı olacaktır. Aksine eğer ikame ürünlere geçmenin bir bedeli varsa, yani bir takım zarar ve maliyetlere katlanmak söz konusu ise, alıcılar ikame ürünlere kaymaktan vazgeçecekleri için ikame endüstrilerin rekabete etkisi daha az olacaktır.
- Alıcıların ikame ürünlere eğilimi; ikame endüstrisinin çekiciliğinin artması, ürünlerin piyasada moda olması ve alıcıların ilgisini çekmesi, bu ürünlere olan müşteri eğilimini artırmaktadır. Bu durumda endüstride talepte bir azalma meydana geleceğinden rakipler arasında rekabet şiddetlenecektir. Bu gibi sosyo-psikolojik eğilimler endüstrinin çökmesine, karların iyice düşmesine, marjinal nitelikteki firmaların da kapanmasına neden olmaktadır. Bu gibi endüstrilere cazibesi azalan ve pazar payı küçülen ve çöken endüstriler adı verilmektedir.

#### 1.2.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, fiyat indirimi, pazara yeni ürün sunulması, reklâm kampanyaları veya genişletilmiş müşteri hizmetleri gibi bilindik

---

<sup>22</sup> Porter, 2008, a.g.e, s.84.

<sup>23</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002, ss.155–156.

yöntemlerle artırılır ve yoğun rekabet endüstrinin kârlarını azaltan bir etkiye sahiptir.<sup>24</sup> Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aşağıdaki koşullara bağlıdır.<sup>25</sup>

- Sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı: Sektörde aynı yetenek ve kapasitede çok sayıda işletme varsa bunlar arasındaki rekabet şiddetlidir.
- Pazarda büyüme hızının düşük olması: Faaliyette bulunan pazarın büyüme hızı düşük ise veya daralan bir pazar söz konusu ise, bu durumda işletmelerin, en azından daralan pazarda mevcut durumlarını koruyabilmek için yapacakları saldırgan hareketler aralarındaki rekabet şiddetini yükseltecektir.
- Sektörden çıkma engelleri: Sektörün ve ana pazarın çekiciliğini yitirmesi sonucu bazı firmalar sektörden ayrılmak isteyecektir. Sektörü terk eden işletmeler nedeniyle doğal olarak rekabet şiddeti azalacaktır. Ancak işletmelerin yatırımlarının ve varlıklarının son derece özel olması, başka bir sahada kullanılmaması, işi bırakmanın maliyetinin yüksek olması gibi nedenlerle işletme arzu etse bile işini bırakamayabilir veya sektörü terk edemeyebilir. Bu gibi durumlarda isteksiz de olsa işletmeler için tek yol mevcut etkinliklerini sürdürmesidir. Bu durum, ister istemez sektördeki rekabeti arttıracaktır.
- Standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünler: Çok sayıda standart malın ve üreticisinin bulunduğu sektörlerde işletmeler arası rekabetin şiddeti yüksektir. Kendini veya ürününü farklılaştırabilen işletmeler daha düşük bir rekabet ile karşılaşılır.

Porter'in geliştirmiş olduğu beş güç modeli, o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji modeli olmuştur. "Porter Analizi" adıyla da bilinen bu model, strateji oluşturmayı daha çok işletmenin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonucunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır. Porter'a

---

<sup>24</sup> Porter, a.g.e., 2008, s.85.

<sup>25</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e., s.100.

göre firmalar öncelikle kârlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde kârlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalarıdır.<sup>26</sup>

Porter'a göre bir işletme rekabet avantajı elde etmek için üç temel strateji geliştirebilir; maliyet liderliği, farklılaştırma stratejileri ya da odaklanma. Bu genel stratejilerin herhangi birini etkili bir biçimde uygulayabilmek, genellikle organizasyonun tamamının bu işe adanması ve eğer birden fazla birincil hedef varsa, hafifletilmiş organizasyonel ayarlamaların desteğini gerektirir. Genel stratejiler, sektördeki rakipleri devre dışı bırakma yaklaşımlarıdır. Bazı sektörlerde yapı, tüm firmaların yüksek gelirler elde etmesi anlamına gelirken, bazı sektörlerde mutlak anlamda kabul edilebilir getiriler elde etmek, bu genel stratejilerin birinde başarıyı gerektirebilir.<sup>27</sup>

#### 1.2.1.6. Sektör/İş Çevresi Rekabet Analizinin Kısıtları

Sektör/iş çevresi rekabet analizinin en çok eleştirilen yönü rekabeti endüstri seviyesinde ele alması, işletmeyi ise bir "kara kutu" gibi görmesidir. Bu strateji modeli, rekabeti sadece sektör açısından incelediğinden, araştırma ve geliştirme, yenilik ve reklâm gibi faaliyetlere gereken önemi vermemektedir.<sup>28</sup> Oysa günümüzde yaşanan gelişmeler, bir işletmenin ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek uygun bir biçimde örgütlerine adapte etmeyi ya da yeniliklere öncülük etmeyi zorunlu kılmaktadır.

Yenilik, bir işletmeye rakiplerine kıyasla görece bir farklılık, görece bir düşük maliyet ya da belirli bir düzeyde her ikisinin de başarılması sayesinde rekabet üstünlüğünün elde edilmesi avantajını sunmaktadır.<sup>29</sup> Teknolojinin ve rekabetin değişen yüzü, bireysel beceri ve yaratıcılığı ön plana çıkarmakta ve bu özelliklere sahip iş görenlerin bulunduğu işletmeler rekabette daha avantajlı olmaktadır. Oysa sektör/iş çevresi modeli, sadece sektör yeniliğine dikkat çekmekte ve bireysel işletme

---

<sup>26</sup> Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss.18–19.

<sup>27</sup> Porter, a.g.e, 2000, s.44.

<sup>28</sup> Teece D.J., Pisano G., ve Shuen A., **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, Strategic Management Journal, Cilt 18:7, 1997, s.533.

<sup>29</sup> James Higgins M., **Innovation Core Competence**, Planning Review, Kasım-Aralık, 1995, s.33.

farklılıklarını göz ardı etmektedir. Bunun yerine, sektörün yapısını ve genel çevreyi işletme performansının ve kârlılığının belirleyicisi olarak ele almaktadır. Yapılan birçok araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi (Rumelt 1991, Roquebert, Philips ve Duran 1993) sektör yapısı işletmeler arasındaki kârlılık oranlarının sadece %8-15'ini açıklayabilmekte, bunun geri kalanı ise bireysel işletme farklılıkları ile açıklanabilmektedir.

Özellikle aşağıdaki örnekler Porter'ın tezinde eksik noktalar olduğuna dikkat çekmektedir.<sup>30</sup>

- Son yirmi senedir istikrarlı bir şekilde sektör ortalamasının iki katı satış gerçekleştiren WalMart firması
- 1190'dan 1993'e kadar 10 milyar dolarlık zarar eden diğer Amerikan havayollarına karşılık kârları yükselmeye devam eden Southwest Havayolları
- 1980 ve 90'lı yıllarda diğer birçok çelik firmasının borsa değerlerinin düştüğü veya sabit kaldığı bir ortamda fiyatlarını hızla artırmaya devam eden Nucor Steel firması

Bu firmalar ve daha birçokları, içinde buldukları gösterişsiz, yüksek tehdit ve kötü fırsat ortamlarına rağmen, rekabete dayalı avantaj kazanmayı başardılar. Bu firmalarında içinde buldukları rekabet ortamlarının en dikkatli analizi bile, tek başına bu firmaların başarısını açıklayamamaktadır. Bu tip açıklamalar, mutlaka firmaların kaynak ve yeteneklerini, yani üstün ve zayıf yönlerini rekabet avantajının kaynağı olarak içinde barındırmalıdır.<sup>31</sup>

Ayrıca Porter'ın savunduğu üç temel strateji saldırının farklı türlerine göre hazırlıksızdır. Kapsamlı tam bir farklılaştırmayı takip eden bir işletme, geniş bir maliyet aralığı açan işletmeler tarafından saldırıya uğrayabilir, farklılaştırmanın boyutu daralabilir. Bazen bir işletmenin önemli belirgin maliyet avantajı kazanması

---

<sup>30</sup>Andrew Campbell ve Kathleen Sommers Luchs, **Temel Yetenek Tabanlı Strateji**, çev.Ezgi Sungur, Epsilon Yayıncılık, 2002, s.20.

<sup>31</sup>A.g.e., s.20.

için uygun bir yol mevcut değildir. Çünkü çoğu işletmeler ölçek ekonomileri, hammaddelere ulaşabilme ve ilgili durumlar için eşit konumda olabilirler.

Hamel ve Prahalad'a göre günümüzde yurtiçinde ve uluslar arası alanda rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir şekilde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması ve içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi, diğer bir deyişle rakiplerden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Geleceği yönetmek için işletmeler sektörde iş yapmanın kurallarını köklü bir şekilde değiştirebilmeli, sektörler arasındaki sınırları yeniden çizebilmeli ve/veya bütünüyle yeni sektörler yaratmalıdır. Diğer bir ifadeyle yeni sektörler oluşturma veya eski sektörleri yeniden şekillendirme yeteneği, gelecekte lider olmanın ve bu konumu sürdürmenin temel koşulunu oluşturmaktadır. Gelecek için rekabet etmek yeni fırsatlar yaratmak ve yeni rekabet alanlarının sınırlarını çizmek olarak algılanmalıdır. Amaç sadece bir rakibin ürün ve süreçlerini izlemek ya da yöntemlerini taklit etmek değil, geleceğin fırsatlarının algılanması ve bu fırsatların doğru değerlendirilmesi konusunda bağımsız bir fikir oluşturulmasıdır. Kısacası günümüzde rekabet gücüne ulaşmak ve bunları korumak için maliyetlerin aşağıya çekilmesi, yenilik ve icatlarda bulunmanın yanı sıra ürün ve hizmetlerde farklılaşma sağlamakta gerekmektedir.<sup>32</sup>

Tüm dünyada meydana gelen önemli gelişmeler rekabetin yapısını değiştirmekte, işletmeleri de doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi altına almaktadır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek dış dünyadaki gelişmeleri yakından izlemek kadar, bu değişimlere zamanında ve yerinde yapılacak eylemlerle örgütsel uyum sağlayabilmeyi gerektirmektedir. Rekabetteki başarı dış çevredeki gelişmelere örgütsel tepki veren (reaktif) işletmelerden çok, her tür değişime karşı kendini önceden hazırlayabilen ve hatta gelecekteki koşulları az çok kendisi belirleyebilen (proaktif) işletmelerin olmaktadır.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e.,1996, s.27.

<sup>33</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın A.Ş., İstanbul, 1999, s.278.

Özetle, başta teknoloji ve müşteri ihtiyaçları olmak üzere her alanda birçok değişikliğin yaşandığı günümüz koşullarında, önce dış çevredeki ve sektördeki gelişmeleri takip etmek ardından da buna en kısa sürede cevap verebilmek, rekabette aktif ve kalıcı bir sistem oluşturmak adına artık çok güvenli ve uygulanabilir bir strateji olarak değerlendirilmemektedir.

### 1.2.2. Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli ve İlgili Kavramlar

Sektör/İş Çevresi modelinin rekabete bakış açısından kaynaklanan problemler ve kısıtlar alternatif bir modelin, Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin geliştirilmesiyle sonuçlanmıştır. İşletmenin rekabetçi dış çevresine odaklanan Sektör/İş Çevresi modelinin aksine, Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli başarının kritik faktörleri olarak işletmenin kaynakları ve yeteneklerine vurgu yapar. Bu görüşe göre, işletmelerin seçenekleri dış çevre tarafından belirlenen koşulların dikte ettiği strateji uygulamaları ile sınırlandırılmaz. İşletmenin dış çevresinde gelişen fırsatları değerlendirebilmesi için, seçilen strateji işletmenin var olan kaynaklarını ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesine olanak tanınmalıdır.<sup>34</sup>

Genel olarak araştırmacılar strateji oluşumunda iki farklı yöntemi tercih etmektedirler. Birinci yöntem önce dış çevre analiziyle başlar ve daha sonra içsel faaliyetler bu analize göre düzenlenir. Bu yönteme göre rekabet avantajı dış çevre analizi sonucu elde edilen bilgiye göre müşterinin satın almak isteyeceği değeri belirlemek ve faaliyetleri bu doğrultuda düzenlemekle sağlanır. Diğer yöntem ise, strateji oluşturma sürecinin, içsel kaynaklar ve yeteneklerin analizi ile başlayacağını savunmaktadır. Bu yönteme göre rekabet avantajı, endüstrinin anahtar başarı faktörlerini ve işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri doğru bir şekilde belirlemekle elde edilir.<sup>35</sup>

Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli, Porter'ın rekabetçi beş güç modeli gibi, işletmenin dış çevresine odaklanan geleneksel strateji yöntemlerine cevap olarak

---

<sup>34</sup> resource-based model, [www.1000venture.com/business\\_guide/mgmt\\_strategic\\_resource-based.html](http://www.1000venture.com/business_guide/mgmt_strategic_resource-based.html).

<sup>35</sup> Bai-Chuan Y. Vd., **On Establishing The Core Competency Identifying Model**, Industrial Management & Data Systems, Cilt 106, Sayı 1, 2006, s. 64.



geliştirilmiştir. Böylelikle stratejik yönetim araştırmacıları farklı işletme performanslarını açıklayabilmek için işletmenin içsel varlıkları ve yetenekleriyle, diğer bir ifadeyle işletmenin iç çevresiyle ilgilenmeye başlamışlardır.

Kaynak Tabanlı Yönetim yaklaşımına ilk katkılar Edith Penrose (1959) tarafından yapılmıştır. Penrose çalışmasında eşsiz kaynakların ve yeteneklerin rekabeti artıran ve işletmenin sektör ortalamasının üstünde kar elde etmesini sağlayan en önemli faktörler olduğunu ileri sürmüştür. Kaynaklar tarafından oluşturulan hizmetler ve ürünler, kaynakların kullanıldığı bir yol olarak görülmektedir. Aynı kaynak farklı amaçlarla ya da farklı kaynaklarla, farklı bileşimlerle kullanıldığında çok daha farklı hizmet ya da ürünler elde edilebilmektedir. Penrose bu farkı işletmenin eşsizliğini oluşturmanın kaynağı olarak görmektedir.<sup>36</sup>

Daha sonra Andrews (1971) Penrose'un strateji geliştirme ile ilgili görüşlerine ilaveler yaparak katkıda bulunmuştur. Andrews strateji geliştirme sürecinin organizasyonun kaynak ve yeteneklerinin değerlendirilmesiyle başlayacağını ileri sürmüştür. Rakiplere nazaran üstün ve ayrıcalıklı olan bu kaynaklar ve yetenekler eğer uygun bir şekilde dış çevre fırsatlarıyla eşleştirilirse rekabet avantajı elde edilebilmektedir.

Kaynak Tabanlı Yönetim Modeline daha sonraki katkılar ise Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Dierickx ve Cool (1989), Prahalad ve Hamel (1990), Barney (1991), Amit ve Schoemaker (1993), Collis ve Montgomery (1995), Rugman ve Verbeke (2003) tarafından olmuştur. Bu yazarlar kaynakları ifade etmek için farklı terimler kullanmışlardır. İlk olarak “ayırt edici yetenek” terimi kullanılmıştır (Selznick 1957; Andrews 1971). Daha sonra “stratejik kaynaklar” (Barney 1986; Dierickx ve Cool 1989), “temel yetenekler” (Prahalad ve Hamel 1990), “görülmeleyen varlıklar” (Itami ve Numagani,1992), “dinamik yetenekler” (Teece v.d. 1997). Kaynaklar (resources), ayırt edici yetenek (distinctive competence), organizasyonel yetenekler (organizational capabilities), stratejik

---

<sup>36</sup> Edith Penrose, **The Theory Of The Growth Of The Firm**, New York: John Wiley & Sons, 1959, s.25.

kaynaklar (strategic resources), temel yetenekler (core competences) gibi terimler, yazarlar tarafından aynı şeyi ifade etmek için birbiri yerine kullanılmıştır.

Grant (1991) bu terimleri daha iyi kavrayabilmek için teorisyenler tarafından kullanılan tanımların sentezini gerçekleştirmiş ve işletmelerin rekabet avantajını nasıl yakalayabildiklerini anlayabilmek için öncelikle kaynaklar ve yetenekler arasındaki ayrımın gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Grant, tek başına kaynakların rekabet avantajı sağlamayacağını ancak yeteneklerle farklı şekillerde birleştirilen varlıkların, rekabet avantajının kaynağı olduğunu savunmuştur. Grant kaynakları, fiziksel, finansal, beşeri, teknolojik, ün ve organizasyonel olmak üzere altıya ayırmıştır. Yeteneği ise 'bir rutin ya da birbiriyle etkileşen rutinler' olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle yetenekleri, kaynakların faaliyete geçirilmesiyle ortaya çıkan özellikler olarak tanımlamıştır.<sup>37</sup>

Barney (1991) ise kaynakları fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflandırmaktadır. Fiziksel kaynaklar, tesis, donanım, toprak ve yatırımlar gibi somut varlıkları içerdiği gibi itibar, marka ismi ve patent gibi soyut varlıkları da içermektedir. İnsan kaynakları ise eğitim, deneyim, personel ilişkileri, beceri ve personelin entelektüel kapasitesinden oluşmaktadır. Son olarak örgüt kaynakları ise örgüt kültürü, süreçler, yönergeler, yönetim bilgi sistemi ve işletmenin dış çevresindeki kurumlarla ilişkilerini kapsamaktadır.<sup>38</sup>

Collins'e göre ise, Kaynak Tabanlı görüşün rekabetçi üstünlüğünü anlamak için, soyut varlıkların önemini kavramak gerekir. Çünkü somut varlıklar daha kolay ele geçirilmekte veya taklit edilebilmektedir, ancak asıl güçlük soyut varlıkların taklit edilmesinde ortaya çıkmaktadır.<sup>39</sup> Helfat ve Petaraf ise hem somut hem de

---

<sup>37</sup> Robert M. Grant, **The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implication For Strategy Formulation**, California Management Review, Bahar, 1991, s. 122.

<sup>38</sup> Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal Of Management, 1, 1991, s.17.

<sup>39</sup> David Collis ve Cynthia A.Montgomery, **Competing On Resources: Strategy In The 1990s**, Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos, 1995, ss.118-128.

soyut kaynakları stratejik varlık olarak kabul etmektedir.<sup>40</sup> Day'ın bakış açısına göre ise örgütsel kaynaklar; işletmenin ölçek, tesis, konum ve marka eşitliği gibi faktörlerden elde ettiği sermayenin tümüdür. Yetenekler ise, varlıkların işletmenin üstünlüğünü sağlayacak şekilde tahsis edilmesinin yaratacağı sinerji olarak ifade edilebilir. Bu açıdan yetenekler, beceriler ve örgütsel süreçler aracılığıyla, eylemsel faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan, birlikte öğrenmenin oluşturduğu karmaşık bir bütündür.<sup>41</sup>

Diğer araştırmacılar ise işletme kaynaklarını eşsiz yapan koşulların ne olduğunu anlamaya çalışmışlardır (Prahalad ve Hamel 1990; Dierickx ve Cool 1989). Bu yazarlara göre bilgi ve öğrenme, kaynakları ve yetenekleri stratejik yapan unsurdur. Dierickx ve Cool (1989) satın alınabilen varlıkların ya da yeteneklerin ortalamanın üzerindeki kârların ya da sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olmadığı görüşündedirler. Onlara göre işletme kaynaklarının rekabet avantajını da beraberinde getirebilmeleri için bilgi ve öğrenme faktörlerini de içermeleri gerekir. Çünkü ancak tecrübe edilerek edilen bilgi ve öğrenmeyi taklit etmek zordur.<sup>42</sup>

Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli, bu nedenle soyut varlıkların satın alınabilen varlıklardan daha fazla işletmenin karakteristikleri ve kar belirleyicileri olduğunu kabul eder ve bu varlıkları daha çok önemser. Bilgi ve öğrenme, kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesi ve değer yaratması açısından oldukça önemlidir. Bu bakış açısı Prahalad ve Hamel'ın, "sürdürülebilir rekabet avantajı organizasyonun kolektif öğrenmesi sonucu ortaya çıkan temel yetenekleriyle elde edilir" ifadesiyle de uzlaşmaktadır.<sup>43</sup>

Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli kaynak kullanımı ve gelişimini dinamik bir süreç olarak ele alır (Penrose 1959; Schumpeter 1950). Çünkü kaynaklar farklı şekillerle ve yenilikçi yönetim anlayışıyla kullanıldıkça değişime uğrarlar. Böylelikle

---

<sup>40</sup> Constance E. Helfat ve Margaret A. Peteraf, **The Dynamic Resource Based-View: Capability Lifecycles**, Strategic Management Journal, Cilt 24-10, 2003, s.999.

<sup>41</sup> George Day S., **The Capabilities Of Market-Driven Organisations**, Journal Of Marketing, Cilt 58, Eylül, 1994, ss.37-52.

<sup>42</sup> Cool Diericks I. ve Jay Barney, **Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage**, Management Science, 35(12), s.1505.

<sup>43</sup> Prahalad ve Hamel, a.g.e., 1990, s.92.

fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve soyut kavramlar defalarca değer yaratmak için farklı şekillerde kombine edilirler. Schumpeter (1950) bu davranışı “yaratıcı imha süreci” olarak adlandırır ve işletmelerin kaynaklarını ve yeteneklerini yenilik yaparak sürekli değiştirebileceklerini ifade ederler.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere işletmenin kaynakları, varlıklar ve yetenekleri içermektedir. Aşağıda işletmede kullanılan kaynaklar, varlıklar ve yetenekler olarak iki gruba ayrılarak incelenecektir.

### 1.2.2.1. Varlıklar

Varlıklar, işletme faaliyetlerinde rekabet avantajı yaratmada çok önemli bir işleve sahip olduklarından, stratejistler işletme kaynaklarını analiz etme eğilimindedirler. Araştırmalar göstermektedir ki hiç bir işletme olanakları açısından benzer değildir çünkü aynı beceri dizisine, aynı insan kaynaklarına, aynı organizasyonel koşullara sahip olmak işletmeler açısından neredeyse imkânsızdır. İşletme kaynakları arasındaki bu farklılık ancak rekabet avantajının ve sektör ortalamasının üstündeki kârları açıklayabilmektedir<sup>44</sup>

Stratejik yönetim araştırmacıları, kaynakların strateji oluşturmanın ve stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayabilmenin anahtarı olduğunu kabul etmektedirler.<sup>45</sup> Strateji oluşumdaki bu öneminden dolayı birçok araştırmacı, kaynakları incelemiş ve farklı şekillerde tanımlamışlardır.

Barney kaynakları; “işletmenin etkinliğine ve etkililiğine katkıda bulunan ve işletme tarafından kontrol edilebilen tüm varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, bilgi ve öğrenme” olarak tanımlamıştır.<sup>46</sup> Barney ayrıca, rekabet avantajı sağlaması için bir kaynağın dört özelliği taşıması gerektiğini iddia eder; değer, nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik. İşletme kaynaklarının bu özellikleri

---

<sup>44</sup> Arthur Thompson A. ve Alonzo Strickland A., **Strategic Management: Concepts and Cases**, McGraw-Hill Comp. Inc., 11. Basım, Singapore, 1999, s.109.

<sup>45</sup> Grant, a.g.e., 1991, ss. 114–135.

<sup>46</sup> Barney, a.g.e., 1991, s.101.

taşıması, o işletmenin kaynaklarının ne kadar heterojen ve güçlü olduğunun göstergesidir.

Javidan ise kaynakları yetenekleri inşa kalıpları olarak tanımlayarak üçe ayırır; fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar.<sup>47</sup> Sanchez ve arkadaşları ise kaynakları, pazar fırsatları ve tehditlerini ortaya çıkararak ve bunlara cevap vermeyi sağlayan varlıklar olarak tanımlamışlardır.<sup>48</sup>

Bu konuda araştırma yapan Hafeez ve arkadaşları ise kaynakları, fiziksel varlıklar, entelektüel varlıklar ve kültürel varlıklar olmak üzere üçe ayırmışlardır. Fiziksel varlıklar, işletme binası, araç ve gereçler, envanterler, coğrafik yerleşim, finansal varlık ve erişebilirlik, ham maddeler gibi gözle görülebilen ve bilançoda gösterilebilen somut varlıklardır. Entelektüel varlıklar ise fiziksel varlıkların aksine gözle görülmeyen, bilançoda gösterilmeyen fakat, işletme başarısına daha çok katkıda bulunan varlıklardır. Bilgi, patent hakları, marka imajı, müşteri sadakati gibi taklit edilmesi zor olan özellikler bu gruba girmektedir. Son olarak, kültürel varlıklar ise işletmenin geçmişinde ve eşsiz tarihinde gizlidir. Kültürel varlıkların, rakip firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamakta önemli bir faktör olduğunu gösteren araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, rakiplerine nazaran daha güçlü paylaşılan değerlere ve inançlara sahip işletmeler, rekabette avantajlı konuma geçebilmektedir.<sup>49</sup>

Kaynakları sınıflandırmanın bir diğer yolu ise varlıkları soyut ve somut olmak üzere ikiye ayırmaktır. Somut varlıklar fiziksel, finansal, beşeri ve organizasyonel olarak, soyut varlıklar ise teknolojik, yenilik ve ün olarak aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak sınıflandırılmaktadır.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Mansour Javidan, **Core Competence: What Does It Mean In Practice?**, Long Range Planning, Cilt 31, Sayı 1, 1998, s.62.

<sup>48</sup> Ron Sanchez vd., **Dynamics of Competence-Based Competition**, England Elsevier Science Publication Company, 1996, s.8.

<sup>49</sup> Khalid Hafeez ve Ali Essmail, **Evaluating Organisation Core Competences And Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process**, Management Research News, C.30, No.8, 2007, s.3593.

<sup>50</sup> Hitt v.d., a.g.e., ss.92-93.

**Tablo 1.1: İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması**

<b>SOMUT KAYNAKLAR</b>	
<b>Finansal Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmenin ödünç alabilme kapasitesi</li><li>• İşletmenin içsel fon yaratma yeteneği</li></ul>
<b>Fiziksel Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmenin tüm araç-gereçleri ve yerleşimi</li><li>• Hammaddelere erişim kapasitesi</li></ul>
<b>İnsan Kaynakları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletme çalışanlarının ve yöneticilerinin eğitim seviyesi, tecrübesi, öngörüsü, zeka ve becerileri, sorumluluk ve sadakati</li></ul>
<b>Organizasyonel Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmenin resmi haberleşme sistemleri, resmi planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri</li></ul>
<b>SOYUT KAYNAKLAR</b>	
<b>Teknolojik Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Patentler, ticari markalar, telif hakları ve ticari sırlar</li><li>• Teknolojiyi başarıyla uygulayabilme bilgisi</li></ul>
<b>Yenilik İçin Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teknik elemanlar</li><li>• Araştırma imkânları</li></ul>
<b>Ün</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müşteriyle ilgili<ul style="list-style-type: none"><li>- Marka ismi</li><li>- Ürünün kalitesi, dayanıklılığı ve güvenilirliği ile ilgili algı</li></ul></li><li>• Tedarikçilerle ilgili<ul style="list-style-type: none"><li>Etkin, etkili, destekleyici, karşılıklı çıkar ve faydaya dayalı ilişkiler</li></ul></li></ul>

**Kaynak:** Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management**, 6. Basım, Thomson South-Western: Ohio, 2005, ss. 92–93.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, bir işletme hem soyut hem de somut varlıklara sahiptir. İşletmelerin fiziksel ve finansal kaynaklarının neler olduğu konusunda fikir birliği olmasına rağmen, soyut kaynaklar olarak adlandırılan ve genellikle elle tutulamayan diğer kaynakların neler olduğu konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Bina veya ürün stoku gibi fiziksel varlıklarla kıyaslandığında bilanço üzerinde görülmeyen ticari itibar, marka ismi, teknik uzmanlık ve müşteri sadakati gibi unsurların, rekabet avantajının en önemli kaynağı olduğu dikkat çekmektedir. Başarılı bir strateji ancak bu tür görülemez varlıkları rekabette tam ve etkin olarak kullanabilmekle sağlanabilir.<sup>51</sup>

### 1.2.2.2. Yetenekler

Uyterhoven, Ackerman ile Rozenblum (1973) ve Hofer ile Schendel (1978) rekabet avantajını, bir işletmenin yeteneklerini ve kaynaklarını bireysel bir ürün ya

<sup>51</sup> Raphael Amit and Paul J. Schoemaker, **Strategic Assets and Organizational Rent**, Strategic Management Journal, C:14, No.1, 1993, s.35.

da pazara uyguladığı durum olarak tanımlamışlardır.<sup>52</sup>Bu tanımda yetenek kavramının rekabet avantajıyla ilgili olduğu görülmektedir. Bu ilgi yetenek kavramının İngilizce dilindeki kökünden kaynaklanmaktadır. Yetenek kavramının İngilizce karşılığı olan ‘competence’ kelimesinin kökü olan “compete” içeriğinde, rekabete ve yarışmaya dayalı bir vurgu ve anlam taşımaktadır. “competence” kelimesinin ifade ettiği yetenek bu bağlamda, ‘aptitude’ kelimesinin ifade ettiği “insanın doğuştan getirdiği zekâ ve beceriler” den farklıdır. “competence” kelimesinin ifade ettiği yetenek, rekabete ve yarışmaya açık ve odaklı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla, bu kelimenin işletmecilik alanındaki anlamı rekabet yeteneğidir.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, firmaların iç yetenekleri ile değişen dış koşullar arasındaki dinamik etkileşimi ortaya çıkarmaktadır. Başarılı firmalar fiziksel kaynaklarında (ham madde, tesis ve teçhizat gibi belirgin unsurlar) ve insan kaynaklarında (finansal, yönetsel veya teknik bilgi ve beceriler gibi belirgin olmayan unsurlar) uzmanlaşarak, bu alanda kuvvetli bir taban yaratmaktadırlar. Firmaların bu çalışmaları esnasında neler yaptıkları “faaliyetler”, neler bildikleri ise “yetenekler” olarak adlandırılmaktadır.<sup>53</sup>

Kaynak ve yeteneklere ilişkin teorik çalışmalarda anahtar fikir, bir kurumun başarısının kendine özgü ve değerli yeteneklerine bağlı olmasıdır. İş bazında teorisyenler, yeteneklerin rekabet avantajının kaynağı olduğunu söylerler. Konu ile ilgili yazılan birçok yazının odak noktasını, iş birim stratejisini geliştirmek için iş temel yetenekleri belirlemek ve geliştirmek oluşturur. Şirket seviyesinde yetenek perspektifi, kurumun başarıyla rekabet edebilmesi için değişik işler konusunda görüş oluşturur. Stratejik yönetime yönelik yetenek yaklaşımını savunanlar, portföy yaratımı, çeşitlendirme, birleşmeler, eksilmeler ve kaynak aktarımı için verilecek kararlara kurum yetkinliklerinin yol göstereceğini ileri sürerler.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Ann Money, **Core Competence, Distinctive Competence and Competitive Advantage: What Is The Difference?**, Journal Of Education For Business, Kasım/Aralık, 2007, s.111.

<sup>53</sup> Andrew Davies ve Tim Brady, **Organizational Capabilities and Learning In Complex Product Systems:Towards Repeatable Solutions**, Research Policy, C:28, 2000, s. 933.

<sup>54</sup> Campbell v.d., a.g.e., s.79.

Matsusaka örgütsel yetenekler, pazarlama becerileri, dağıtım becerileri, ürün geliştirme becerileri, örgütlenme becerileri gibi becerilerin birçok farklı sektörde uygulanabilen genel yetenekler olduğunu ifade etmektedir.<sup>55</sup> Bir çok araştırmacı yeteneklerin fonksiyonel tabanlı olduğu görüşünde uzlaşmaktadır (Penrose 1959; Grant 1991; Javidan 1998; Hitt v.d. 2005; Hafeez 2007). Aşağıdaki tabloda önde gelen bazı işletmelerin fonksiyonlarının tümünde veya belirli bölümlerinde sahip oldukları görülen yetenekler örnek olarak verilmiştir.

**Tablo 1.2:** Fonksiyonel İşletme Yeteneklerine Örnekler

Fonksiyonel Alanlar	Yetenekler	Firma Örnekleri
<b>Dağıtım</b>	Lojistik yönetimi tekniklerinin etkin kullanımı	Wal-Mart
<b>İnsan Kaynakları</b>	Motivasyon, personeli güçlendirme ve bağlılık	Microsoft Corp.
<b>Bilgi Sistemlerinin Yönetimi</b>	Veri toplama ve satın alma envanterlerinin etkili ve verimli kontrolü	Wal-Mart
<b>Pazarlama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marka ve ürünlerinin etkin promosyonu</li> <li>• Etkili müşteri hizmeti</li> </ul>	Gillette Co. Ralph Lauren Corp. McKinsey&Co. Norwest
<b>Yönetim</b>	Etkili organizasyonel yapı Yenilikçilik	PepsiCo Hewlett-Packard
<b>Üretim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenilir ürünler yaratan tasarım ve üretim becerileri</li> <li>• Ürün ve tasarım kalitesi</li> <li>• Bileşenleri ve ürünleri minyatürleştirme</li> </ul>	Komatsu Mazda Sony
<b>Araştırma ve Geliştirme</b>	Yenilik teknolojisi Teknolojik kapasite Dijital teknoloji	Kodak

**Kaynak:** Michael A.Hitt, R.Duane Ireland ve Robert E.Hoskisson, “**Strategic Management**”, 6. Basım, Thomson South-Western: Ohio, 2005, s.83

Hafeez ve arkadaşları yetenekleri, farklı kaynaklar arasındaki pozitif sinerjiden ve kompleks iş süreçlerinden ortaya çıkan, işletmenin kaynaklarını kullanabilme becerisi olarak tanımlamışlardır. Yetenekler, gözle görülemez fakat belirli kaynaklar ve süreçlerle birleşerek değer yaratan bir ürün ya da hizmete dönüşürler.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> John G.Matsusaka, **Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities**, Journal of Business, C:74, N:3, 2001, s.414.

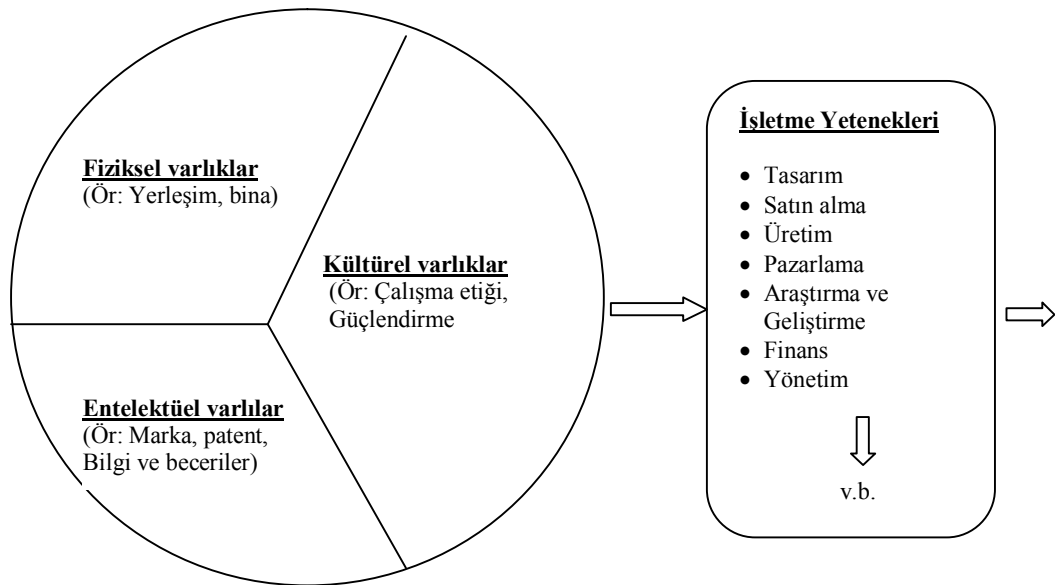
<sup>56</sup> Hafeez v.d., a.g.e., s.3594.



Yetenekleri yönetmek kolay değildir. Yetenekler, somut, ölçülebilir değildirler ve kırılındırlar. Eğer üzerinde çalışılmazsa kaybolur giderler, çok çekiştirilirlerse kopabilirler, çok dışa dönük olurlarsa gelişemezler, çok fazla büyütülürlerse gerçekliklerini ve nedenlerini kaybederler, çok uzun süreli beslenirlerse katılaşırlar ve yeni koşullara uyum sağlama konusunda yetersizleşirler.<sup>57</sup>

Barney (1991) ve Hamel (1994) bir yeteneğin eşsiz olarak nitelendirilebilmesi için, üç özelliği taşıyabilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler; pazarda nadir olması, rakipler tarafından taklidinin güç olması, ikamesinin olmaması. Sony'nin minyatürleştirme yeteneği nadirliğe, Honda'nın motor tasarımındaki bilgisi ve tecrübesi taklit edilemezliğe, Microsoft'un pazarlama yeteneği ise ikame edilemezliğe örnek olarak verilebilir. Bu üç önemli özelliğe kaynakların rekabet avantajı konusunda da değinilmiştir. Kaynaklar ve yetenekler arasındaki bu yakın ilişkiyi ve ayrımı daha iyi kavrayabilmek için, aşağıdaki şekil yararlı olacaktır.<sup>58</sup>

**Şekil 1.2:** İşletmenin Kaynak ve Yetenekleri



**Kaynak:** Khalid Hafeez ve Ali Essmail, **Evaluating Organisation Core Competences and Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process**, Management Research News, V.30, No.8, 2007, s.3593.

<sup>57</sup> Campbell v.d., a.g.e., s.61.

<sup>58</sup> Hafeez v.d., a.g.e., s.3594.

Yukarıdaki şekilden açıkça görüldüğü üzere, yetenekler işletmenin varlıklarını işleyebilme becerisiyle ilgilidir. İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi, onun yeteneğini göstermektedir. Hemen hemen benzer kaynaklara sahip işletmelerde farkı yaratan, o işletmeye özgü yeteneklerdir.

### **1.2.2.3. Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Avantajları ve Kısıtları**

Strateji geliştirme sürecinin başlangıç noktasını, işletme kimliğinin ve amaçlarının tanımlanması olduğu araştırmacıların uzlaştığı bir noktadır. Genellikle bu tanım, işletmenin misyon ifadesinde yer alan “biz kimiz?”, “hangi pazarlarda hizmet veriyoruz?”, “bizim müşterilerimiz kimdir?” ve “biz bu müşterilerin hangi ihtiyaçlarını karşılıyoruz?” sorgulamalarında yer almaktadır. Fakat müşterilerin çok değişken olduğu günümüzde, müşteri kimliği sürekli değişmekte ve bunun en önemli sonucu olarak müşteriye hizmet vermenin gereği olan teknoloji sürekli değişmektedir. Bu nedenle, dış çevreye odaklanmak, fırsat ve tehditleri analiz etmek, strateji oluşturmak için yeterli olamamaktadır. Dış çevrenin çok çalkantılı olduğu zamanlarda, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler strateji geliştirmede daha sağlıklı ve güvenli bir yol olarak görülmektedir. Çünkü strateji oluşturulması sürecinde işletmenin yapabileceklerine dayalı bir tanımlama, işletmenin karşılamaya çalıştığı müşteri gereksinimlerine dayalı bir tanımlamadan çok daha sağlam bir esas oluşturabilmektedir.<sup>59</sup>

Bu konuyla ilgili olarak stratejik yönetimin önceki teorilerinde, çevresel değişim tehditleriyle ilgili olarak önerilen çözüm, işletmenin hizmet verdiği pazarları dar bir sınırdan daha çok geniş bir şekilde tanımlaması gerektiği ifade edilmekteydi. Örneğin bir demir yolu işletmesinin kendisini tren yolculuğu yapan kişilere hizmet veren bir işletme değil de, bir ulaştırma işletmesi olarak tanımlamasının daha uygun olacağı önerilmekteydi. Ancak hedef pazarın bu kadar geniş bir şekilde belirlenmesi, eğer işletme müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan yeteneklerini kolaylıkla geliştiremiyorsa, işletmeye çok fazla bir yarar sağlamamaktadır.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Grant, a.g.e.,1991, s.116.

<sup>60</sup> a.g.e., s.116.

Bir demir yolu işletmesi için kamyonla taşımacılık, hava yolu ve araba kiralama gibi hizmetlerin hepsini başarılı bir düzeyde sunabilmek, kolaylıkla elde edilebilecek bir başarı değildir. Bu nedenle demir yolu işletmeleri için, stratejinin kaynaklara ve yeteneklere dayalı olarak belirlenmesinin, çok daha yararlı olacağı ifade edilebilmektedir. Çünkü kanıtlar, çok geniş hedef kitleye hitap etmeye çalışmanın çok zor bir görev olduğunu göstermektedir. American Express, Sears, Citicorp gibi işletmeler, müşterilerin finansal gereksinimlerinin tamamını karşılamaya çalışılmasının, işletme yönetimi açısından çok ciddi sorunlara neden olduğu gerçeği ile yüz yüze kalan, birkaç işletme örneği olarak gösterilebilmektedir.<sup>61</sup>

Kaynak tabanlı stratejiler ile işletmedeki gereksiz, amaca yönelik katma değer yaratmayan, tüm görev ve faaliyetlerin ayıklanarak, işletme yeteneklerinin rekabet gücüne ve pazar payına yansımaya olanak sağlayacak, daha kıvrak ve esnek bir yapı içerisinde sağlam ve kalıcı bir başarının yakalanması hedeflenmektedir. Bu başarının şekillenmesinde ise üretkenlik adına değer taşımayan tüm birim ve faaliyetlerin devre dışı bırakılarak, doğru tespitlerle doğru unsurların, doğru yerlerde ve doğru şekillerde kullanılabilmesi büyük önem kazanmaktadır. Çünkü bu işlem işletmeye, önemli bir kaynak tasarrufu sağlamakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda mevcut kaynak ve potansiyellerin daha etkin ve daha verimli kullanılabilmesine de önemli katkılar sağlayabilmektedir. Kısaca işletme bu yeni stratejiler sayesinde, kendisi için daha stratejik öneme sahip gördüğü birim ya da faaliyetlere daha yüksek oranda bir mali destek sağlayabilmenin yanı sıra, diğer tüm faaliyetlerinde kargaşa ve karmaşadan uzak bir yapı içerisinde daha çabuk, daha etkin ve daha verimli yürütülebilmesi için gerekli olan koşulları sağlamış olabilmektedir. Tüm bu eylem ve çabaların, pazarlara daha kaliteli ve daha ucuz ürünler şeklinde yansıtacağı da çok açık bir gerçek olarak durmaktadır.<sup>62</sup>

Bir şirketin kaynak ve yetenekleri konusunda teori üretebilmek ve yöneticilere bunun değerini gösterebilmek için çok önemli çalışmalar yapılmıştır

---

<sup>61</sup> a.g.e., s.116.

<sup>62</sup> Özlem İ. Doğan, **Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Ocak-Şubat-Mart, 2000, ss.147-148.

(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Dierickx ve Cool 1989; Barney 1991; Prahalad ve Hamel 1990). Her ne kadar ortaya çıkan bu teori, bir işletmenin başarısı için kaynak ve yeteneğin önemini açıklamak açısından değerli olsa da hem somut ampirik taban hem de mikro teorik temel açısından eksiktir. Yetenek ve kaynakları tanımlamak, izole etmek ve ölçmek zordur. Çünkü bunlar genellikle gözle görülemeyen varlıklardır.<sup>63</sup>

Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli'ne yapılan eleştiriler modelin tanımlayıcı olduğu, işletme çeşitliliğini açıklamak için kaynakların ve yeteneklerin ötesine geçemediği ve hızla değişen çevre şartlarını göz ardı ettiği yönünde yoğunlaşmaktadır. Bu yönetim modeli ayrıca henüz tutarlı bir teorik yapısının olmadığı ve deneysel çalışmaların eksikliği bakımından da eleştirilmektedir.

Bütün bu eleştirilere rağmen bu yaklaşım işletmeyi sadece ürün pazarındaki faaliyetlerinin toplamı olarak değil, aynı zamanda soyut ile somut kaynak ve yeteneklerin oluşturduğu bir bütün olarak görmektedir. Doğru kaynak ve yetenek keşfinin işletmenin potansiyel güçlüklerini ve zayıflıklarını görebilmesi ve buna bağlı etkin stratejiler geliştirmesi bakımından oldukça önemlidir. Çünkü işletme kaynak ve yeteneklerinin keşfinde yaşanacak herhangi bir başarı ya da başarısızlık, işletme performansı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir.

Kaynak tabanlı stratejiler ile işletme yetenekleri ve kaynakları etrafında şekillenmeye başlayan faaliyetler zinciri, işletmede birbirini destekleyici ve tamamlayıcı özellikteki bilgi ve beceriler bütünüünün bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu bilgi, beceri ve deneyim havuzundaki etkileşim ve sinerjiden doğan yaratıcı güç ise, mevcut ürünlerin daha da geliştirilmesine ve aynı zamanda yeni ürün ya da hizmetlerin keşfine de ışık tutabilmektedir.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Campbell, a.g.e., s.60.

<sup>64</sup> Doğan, a.g.e., ss.148–149.

### 1.2.3. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve İlgili Kavramlar

#### 1.2.3.1. Temel Yetenek Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Porter'ın Beş Güç Modeli'nin dış çevreye, Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli'nin ise işletmenin iç çevresine daha fazla önem vermesi, strateji oluşturmada alternatif bir modelin oluşturulma arayışına neden olmuştur. İşletme kaynaklarının ve yeteneklerinin önemi hiçbir dönem yadsınmamakla beraber, özellikle son yıllarda dünya çapında meydana gelen önemli gelişmeler, işletmelerin sahip olduğu en önemli rehberin kendi yetenek ve birikimleri olacağı inancını doğrulamıştır. Özellikle bu dönemde Gary Hamel ve C.K. Prahalad, “bireysel beceri dizileri ve örgüt birimleri arasındaki öğrenme toplamı” olarak tanımladıkları temel yetenek kavramıyla, işletme kaynaklarına ve yeteneklerine ve bunların kullanımına yeni bir boyut getirmişlerdir.<sup>65</sup> Böylelikle, içinde bulunduğumuz 2000'li yıllar, temel yetenek ve yetenek tabanlı stratejiler için tam bir yükseliş dönemi olmuştur.

Temel yetenek ve benzeri kavramlar, birçok strateji oluşturma teorilerinde yer almaktadır. Bu teorileri kaynak tabanlı (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991), yetenek tabanlı (Henderson ve Cockburn 1994; Danneels 2007), öğrenme tabanlı (Senge 1990; Levinthal ve March 1993; Lei vd., 1996), bilgi tabanlı (Grant 1996; Spender 1996), ve dinamik yetenek tabanlı (Teece vd., 1997; Eisendort ve Martin 2000) olarak sıralayabiliriz. Bu teorilere katkıda bulunan araştırmacılar, yetenek kavramını kendi görüşlerine yakın ve paralel olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla, tanımlamalarda temel yeteneğin farklı boyutları ortaya konmuştur. Tablo 1.3'te yetenek teorileri ile ilgili farklı tanımlamalar ve terimler özetlenmektedir.

---

<sup>65</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1996, ss.202–207.

**Tablo 1.3:** Temel Yetenek ve Diğer Yetenek Kavramları

Yetenek Kategorisi	Tanımı
<b>Temel Yetenek</b>	Genellikle, firmaların hayatta kalabilmesinin anahtarı ve stratejilerinin merkezi olan bir firmanın şirket düzeyinde önemli yüksek yetenek faaliyetlerini kapsar.
<b>Stratejik Yetenek</b>	Bir şirketin yönetim stratejisi ile dış çevredeki rekabeti arasında oluşturduğu düzgün iletişimi tanımlar.
<b>Dinamik Kabiliyet</b>	Bir firmanın yeteneklerini zamana uyarlama yeteneğidir. Değişimler için önemli kaynaklarla yakından bağlantılıdır.
<b>Ayırt edici Yetenek</b>	Müşterilerin firmayı rakiplerden farklılaşmış olarak kabul etmesi ve bu yüzden firmanın rekabetsel avantaj sağlamasına katkıda bulunan yüksek yetenek faaliyetlerini içerir.
<b>Rekabetçi Yetenek</b>	Firmanın dış çevresindeki herhangi bir ürünü kendi içinde kıyaslayarak, kıyaslama sonucunda o ürüne rakip olabilecek ürünün müşteriye sunulmasını ifade eder.
<b>Destekleyici ya da Meta Yeteneği</b>	Meta yeteneği bir dizi diğer faaliyetleri desteklemede değerlidir. Örneğin, verimli bir şekilde bir ekibin kurulma ve çalışmasındaki bir yetenek şirketteki birçok faaliyetlerin hızı ve niteliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.
<b>Organizasyonel ya da İş Birimi Yeteneği</b>	Genellikle üç ya da altı arasında küçük sayıda temel faaliyetler, şirket içindeki her bir iş biriminden beklenilir.

**Kaynak:** İbrahim Bakırtaş ve Hülya Bakırtaş, **Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 19, 2006, s.105.

Örneğin Wright ve arkadaşları (1988) temel yeteneği, “insanlar aracılığıyla yaratılan ve organizasyonun değer katmasına yardımcı olan içsel kaynaklar” olarak tanımlamaktadırlar. Carolis’e göre ise temel yetenekler, organizasyonun öğrendiği, öğrendiğini yeteneklerle faaliyete geçirdiği ve bu yetenekleri ürün-pazar stratejilerinde kullandığı için, örgütün bilgi birikimini ifade etmektedir. Yetenekler organizasyonun içerisine öyle bir yerleşmiştir ki farklı yetenekler yelpazesini oluşturabilmek sermaye, insan, yönetsel vizyon gibi kaynaklara önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirir.<sup>66</sup>

Pitt ve Clarke temel yeteneği, bilgi tabanlı, ayırt edici, işletmeye özgü ve taklit edilmesi zor, varlıklar ve beceriler olarak tanımlamakta ve soyut ya da somut

<sup>66</sup> Erol Eren, Lütfihak Alpkan, Yücel Erol, **Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri**, İstanbul Ticaret Odası Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:4, Bahar–2005, s.204.

değer yaratan varlıkları kullanarak oluştuklarını ifade etmektedir.<sup>67</sup> Leonard ve Barton'da temel yeteneğin bilgi ve öğrenmeyle yakından ilgili olduğunu belirtmiş ve temel yeteneği geliştiren bilgi kümesinin dört boyutlu olduğunu eklemiştir.<sup>68</sup>

- İşgören bilgi ve becerileri
- Teknik sistemler
- Bilgi yaratım sürecini kontrol eden yönetsel sistem
- Bilgi elde etme, yaratma ve kontrol süreci ile ilgili değer ve normlar

Rumelt'e (1994) göre temel yeteneklerin dört özelliği onu diğer yeteneklerden ayırmakta yardımcı olur. Birincisi, temel yetenekler farklı iş birimleri ve farklı ürünler gibi işletmenin farklı bölümlerinde meydana gelen yeteneklerdir. İkincisi, temel yetenekler nihai üründen daha yavaş bir biçimde değişime uğrarlar. Üçüncü olarak temel yetenekler, kolektif öğrenme sonucu oluşmaktadır. Son olarak ise, temel yetenekler işletmeye rekabet avantajı sağlayan unsurlardır.<sup>69</sup>

Bir işletmenin kaynakları, ayırt edici fonksiyonları icra etmek için bireyler ve gruplarda bütünsel bir şekilde toplandığında bu organizasyonel rutin ve süreçleri oluşturur. Bu birimde oluşan organizasyonel rutin ve süreçler ise, organizasyonel yetenekleri doğurmaktadır.<sup>70</sup> Ayrıca Teece ve arkadaşları işletmenin teknolojik varlıklarının, bir yol bağımlılığı içerisinde geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Yol bağımlılığı terimi, geçmişin şu an ve gelecek üzerindeki güçlü etkisini tanımlamak için kullanılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle yol bağımlılığı, işletmenin bildikleriyle ve tecrübeleriyle oluşturduğu bir durumu ifade etmektedir ve bu durum işletmenin gelecekte yapacaklarını belirlemektedir.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Martyn Pitt ve Ken Clarke, **Competing On Competence: A Knowledge Perspective On The Management of Strategic Innovation**, Technology Analysis & Strategic Management, 11(3),1999, s.301.

<sup>68</sup> Dorothy Leonard-Barton, **Core Capabilities, Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development**, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 13, 1992, s.113.

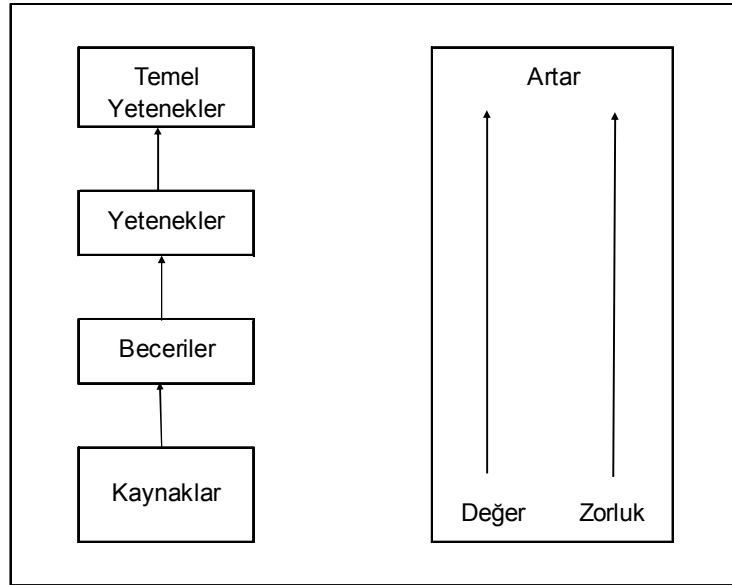
<sup>69</sup> Richard P.Rumelt, **Competence-Based Competition**, edited by G.Hamel and A.Heene, New York:John Wiley & Sons, 1994, s.145.

<sup>70</sup> Teece v.d., a.g.e., s.516.

<sup>71</sup> a.g.e., s.509.

Bir şirketin yeteneklerini başarılı bir şekilde tanımlayabilmesi ve kullanabilmesi, diğer yetenek beceri ve kabiliyet kavramları ile temel yetenek arasındaki farkı iyi ayırt edebilmeyi gerektirir. Örneğin, eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetenekleri sayarken 40–50 yetenekten söz ediyorsa, kastettiği yetenekten çok temel becerileridir.<sup>72</sup> Aslında bu kavramlar bir hiyerarşik düzen içinde birbiriyle ilişki içerisindedir. Hiyerarşinin en altında kaynaklar vardır ve bunlar organizasyonun değer zincirinin girdileri ve becerilerin yapı taşlarıdır. Hiyerarşinin son basamağını ise temel yetenekler oluşturmaktadır.

**Şekil 1.3:** Yetenekler Hiyerarşisi



**Kaynak:** Mansour Javidan, “Core Competence: What Does It Mean In Practice”, Permagon Long Range Planning, Vol:31, No:1, 1998, s.62.

Bir işletmenin kaynakları ve yetenekleri, işletmenin müşterilerine yönelik ürün ve hizmet geliştirmek, üretmek ve sunmak için kullandığı bütün finansal, fiziksel, beşeri ve kurumsal varlıkları kapsar. Ancak, bu kaynakların ve yeteneklerin bir kısmı değerli, az bulunur, taklit edilemeyen ve kurumsallaşmış durumdadır. İşte bu kaynak ve yetenekler temel yeteneklerdir.<sup>73</sup> Temel yetenek ya da yalnızca yetenek rekabet etmek amacıyla kullanılan beceriler, aktifler ve sistemlerin bileşkesidir. İşletmenin aktifleri temel yetenek sayılamaz. Örneğin, marka bir temel yetenek

<sup>72</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1996, s.262.

<sup>73</sup> Campbell, a.g.e., s.20.



değildir. Ancak marka yönetimi bir temel yetenektir. Aynı şekilde finansal güç bir temel yetenek değildir. Ancak, finansmanı mobilize etmek bir temel yetenektir.<sup>74</sup>

Temel yetenek değerli bir işletme kaynağıdır. Bir şirketin en değerli kaynaklarından biri, ilgili bir faaliyeti rekabet edilebilir bir şekilde gerçekleştirme yeteneğidir. Önemli bir içsel faaliyeti önemli bir diğer içsel faaliyetten daha iyi icra etme işlemine temel yetenek adı verilir. Bir temel yeteneği yetenekten ayıran şey, temel yeteneğin şirketin rekabet edilebilirlik ve karlılığına dış çevreden daha çok etkili olmasıdır. Temel yetenek daha çok, bir faaliyeti gerçekleştirmedeki uzmanlıkla, şirketin faaliyet alanı ve teknolojik know-how derinliği ya da özel yeteneklerin birleşiminden doğan, rekabet edilebilir değerli bir yetenekle ilgilidir. Bir temel yetenek, organizasyonun farklı bölümlerinin arasındaki etkili iş birliğinin bir sonucudur. Tipik olarak temel yetenek, şirketin elemanlarında gizlidir. Onlar, bilançoda yer alan aktiflerden ziyade, becerilerde, bilgide ve yeteneklerde bulunma eğilimindedir.<sup>75</sup>

Ansoff ve Andrews'den beri araştırmacılar, temel yeteneğin anlamının daha iyi kavranmasına katkıda bulunmuşlardır. Bu konudaki en etkileyici kabul edilen çalışma, Prahalad ve Hamel tarafından gerçekleştirilmiştir. Onlar temel yeteneği, firmanın rekabet kaldırıcının esas faktörleri olarak tanımlamaktadırlar. Aslında temel yeteneği belirlemenin genellikle zor olması veya temel yeteneğin nihai ürünün önemi karşısında gölgede kalmasından dolayı onlar, temel yeteneği, bir ağaç benzetmesi yaparak açıklamaya çalışmışlardır. “Temel yetenek, beslenme, gelişme ve denge sağlayan bir kök sisteme benzetilebilir. Sadece yapraklara bakarak ağacın gücünü yanlış yorumlayabileceğiniz gibi benzer şekilde sadece firmanın nihai ürününe bakarak rakibinizin gücünü yanlış değerlendirebilirsiniz”<sup>76</sup>

Hamel ve Prahalad (1990–1996) temel yetenek terimini tanımlarken temel yeteneğin sahip olması gereken üç önemli özelliğine vurgu yapmışlardır. Temel yetenek birçok pazara potansiyel giriş sağlayabilmeli, müşteriler için önemli bir

---

<sup>74</sup> Kırım, a.g.e., s.83.

<sup>75</sup> Thompson, a.g.e., s.108.

<sup>76</sup> Mooney, a.g.e., s.111.

değer oluşturabilmeli ve rakipler tarafından taklidi zor olmalıdır. Barney (1991) ve Schoemaker (1993) ise, stratejik varlıkların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması için; değerli olması, nadir olması, taklidinin ve ikamesinin olmaması konusunda uzlaşmaktadırlar.<sup>77</sup> Benzer şekilde Kak, bir işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesini, kaynaklarının ve yeteneklerinin nadirliğine ve taklidinin zor olması koşuluna bağlamaktadır. Çünkü yetenek ve kaynaklar ne kadar az taklit edilebilirse, rakipler maliyet avantajını kazanmakta o kadar zorlanmaktadırlar.<sup>78</sup>

Tamer Koçel'in tanımına göre ise "Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir." Günümüzün yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine özgü bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan, bu temel yetenektir. İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklardan elde edilmelidir. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak, hem organizasyon kademeleri azalacak, hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.<sup>79</sup>

Bütün bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi, bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerden, "temel yetenek" niteliğinde olanların sayısı çok fazla olmayacaktır. Temel yetenek konusunu daha somut hale getirmek için, şöyle bir bakış açısı yararlı olacaktır: İşletmeler, kendilerini, belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir. Böyle bir bakış işletmeleri, çok değişik endüstri dalları ve pazarlar için ürün üretme imkânı verecektir. Yani belirli, spesifik ürünlere odaklanmak yerine, değişik sektörlerdeki işletmelerin ürünlerinde kullanabilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmak, temel yetenek geliştirmek açısından daha yönlendirici olacaktır. Bu temel yetenek, bazı temel mal ve hizmetlerin üretimiyle sonuçlanabilir. Her işletme

---

<sup>77</sup> Shirish C. Srivastava, **Managing Core Competence of The Organization**, Vikalpa, C:30, No:4, Ekim-Aralık, 2005, s.54.

<sup>78</sup> Anjana Kak, **Sustainable Competitive Advantage with Core Competence**, A review, Global Journal of Flexible Systems Management, C:3, No:4, Ekim, 2002, s.1.

<sup>79</sup> Koçel, a.g.e.,1999, s.298.

kendine özgü yetenekler geliştirebilir. Ancak bir başka görüşe göre bir işletmenin sahip olacağı tek bir temel yetenek vardır; yenilik yapabilmek. Yenilik yapabilmek yeteneği, işletmelere rekabet gücü sağlayan en önemli yetenektir. Dolayısıyla işletmeler, sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni süreç, yeni teknoloji, yeni kullanım yerleri vs. gibi) düşünmeli ve çalışmalıdır.<sup>80</sup>

Yenilik konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Higgins (1996), Hamel ve Prahalad'ın bu görüşünü desteklemekte ve yenilik yapabilmenin rekabet avantajını beraberinde getirmesinden dolayı temel yetenek olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Yeni ürünler yaratmak ya da mevcut ürünleri geliştirmek işletmelere farklılık sağlayan en önemli özelliklerdir. Süreç yenilikleri ise, daha az maliyet ve artırılmış müşteri memnuniyeti ile sonuçlandığından, rekabette üstünlük sağlamaktadır.<sup>81</sup> Fark yaratan işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin müşteri ihtiyaç ve isteklerinin değişmesini beklemeden, yeni ürünleri ya da süreç yeniliklerini hayata geçirdikleri görülmektedir.<sup>82</sup>

### 1.2.3.2. Temel Yetenek Türleri

Temel yetenekler ile ilgili literatür incelendiğinde, temel yeteneklerin yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Temel yetenekleri geliştirmek ve onları rekabette kaldıraç aracı olarak kullanabilmek açısından temel yetenekleri doğru tanımlamak ve sınıflandırmak önemlidir. Prahalad ve Hamel'a göre temel yetenek, pazar erişimi yeteneği, bütünlükle ilgili yetenek ve fonksiyonla ilgili yetenekler olarak üç ayrı grupta sınıflandırılmıştır. Pazar erişimi yeteneği, işletmenin müşteriye yakın olmasına yardımcı olan yeteneklerdir. Pazar erişim yeteneğine örnek olarak, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik, teknik destek ve marka verilebilir. Bütünlükle ilgili yetenek ise, bir işletmenin faaliyetlerini daha hızlı bir şekilde yapması ve bu faaliyetleri gerçekleştirirken rakiplerinden daha esnek ve güvenilir olmasına yardımcı olan, kalite, devir zamanlaması yönetimi ve tam

---

<sup>80</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1996, ss.256-261.

<sup>81</sup> Srivastava, a.g.e., s.55.

<sup>82</sup> Hasan K. Güleş ve Hasan Bülbül, **Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları**, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 1/2004, s.117.

zamanında üretim gibi yeteneklerdir. Son olarak fonksiyonla ilgili yetenekler ise, işletmenin ürün ve hizmetlerini eşsiz bir işlevsel anlayışla müşteriye sunan ve bu sayede müşteriye ayırt edici fayda sağlayan yeteneklerdir.<sup>83</sup>

Devisch (1998) temel yeteneklerin, organizasyonun kültürüne uyum sağlamak amacıyla işgörenler tarafından geliştirildiği ve bu yeteneklerin organizasyonlara özgü olduğu ve bu nedenle kolayca transfer edilemediği görüşündedir. Devisch yetenekleri, fonksiyonel yetenekler ve belirli yetenekler olmak üzere iki gruba ayırır. Fonksiyonel yetenekler, bireysel roller ve bunların birbiriyle etkileşiminden doğan, teknik ve organizasyonel yetenekleri kapsayan yetenekleri içeren ve performansa önemli ölçüde etki eden yeteneklerdir. Belirli yetenekler ise, bir işgörenin belirli bir işi başarılı bir şekilde icra etmesi için gerekli olan yetenekleri ifade eder ve bu yetenekler işgörenin bir başka organizasyona geçmesiyle transfer edilebilir.<sup>84</sup>

Kuijpers bu yaklaşımı daha da genişleterek yetenekleri üç gruba ayırmıştır. Farklı zaman ve farklı iş durumlarına göre gerekli yetenekleri genel iş yetenekleri, belli bir iş için gerekli yetenekleri destekleyen ve geliştiren yetenek kümelerini öğrenen yetenekler ve son olarak, bu her iki yeteneği yöneten bireysel kariyer yollarını ise kariyerle ilgili yetenekler olarak adlandırarak sınıflandırmaktadır.<sup>85</sup>

Bu tanımlamaların yanı sıra araştırmacıların birçoğu üst düzey işletme performansı için, teknolojik kaynak ve yeteneklerin önemini vurgulamakta ve bu nedenle sadece teknolojiyle ilgili yetenek çeşitleri üzerinde inceleme yapmaktadırlar (Acar, 1993; Collis, 1991; Henderson ve Cockburn, 1994; Winterschied, 1994; Mascarenhas v.d., 1998; Danneels, 2002). Bazı araştırmacılar ise bireysel fonksiyonel yetenekleri ve kaynakları etkili bir şekilde bir araya getiren, bütünleştirici organizasyonel yetenekler üzerinde daha fazla durmaktadırlar (Henderson ve Cockburn, 1994; McGrath v.d., 1995; Verona, 1999). Bütün bu

---

<sup>83</sup> Srivastava, a.g.e., s.55.

<sup>84</sup> Thomas N.Garavan ve David McGuire, **Competencies and Workplace Learning: Some Reflections On The Rhetoric and The Reality**, Journal of Workplace Learning, C:13, No:4, 2001, s.153.

<sup>85</sup> a.g.e., s.153.

çalışmalardan yararlanarak işletmelerde temel yetenek çeşitleri, üç grup altında toplanarak aşağıdaki bölümde incelenecektir.

### 1.2.3.2.1. Teknolojik Yetenekler

Daha öncede belirtildiği gibi teknolojik yetenekler, birçok temel yetenek araştırmasının ilgi odağı durumundadır. Teknolojik yetenek, bilimsel özellikleri, belli bir konudaki son gelişmeleri ve ilişkileri derinden anlamayı sağlamaktadır. Bu bilgi eğer başka işletmelerde benzer bir bilgi yok ise ve müşterilere yarar sağlayacaksa anlamlıdır.<sup>86</sup> Genel olarak teknolojik yetenekler, alandaki bilgi, tasarım, araştırma ve geliştirme yeteneğinden oluşmaktadır. Teknolojik yeteneklerin en önemli özelliği, farklı ürünler ve hizmetlere dönüştürülerek müşteriye fayda yaratmasıdır.

Küresel pazarlarda rekabet avantajı, yeni teknolojileri diğer firmalardan daha önce geliştirme, ticarileştirme ve teknolojik yeniliklerin yapılmasını etkinleştirme yeteneğiyle sağlanır. Teknolojik yetenek, bilgi teknolojileri uygulamalarını kurmak ve kullanmak için ihtiyaç duyulan uzmanlığı ifade eder. Bu tip yetenekler, örgüt içi bilgilerin kademeli olarak insanlar arasında etkileşimli bir şekilde yerleştirilmesi ve teknik sistem altyapısının oluşturulması yoluyla etkinleştirilir.<sup>87</sup>

Bazı araştırmacılar, değer zinciri içinde yer alan üretim faaliyetlerini de teknolojik yetenekler arasında sıralamaktadır. Danneels (2002) üretim araç-gereçleri, know-how, araştırma ve geliştirme ve kalite kontrol araçlarının, teknolojik yetenekler olarak isimlendirilmesi gerektiği kanaatindedir. Diğer yandan Mascarenhas ve arkadaşları (1998), 12 çok uluslu firma üzerinde yaptığı değerli araştırmalarında, yeni ürün geliştirme sürecine katkıda bulunan üretim yeteneğini ve bilgisini, ayırt edici temel yetenek olarak açıklamaktadırlar.

Görüldüğü üzere, literatürde yetenek türlerini sınıflandırmak için, farklı yollar kullanılmıştır. Özetlemek gerekirse, üretim ve ürün geliştirme için yapılan tüm

---

<sup>86</sup> Srivastava, a.g.e., s.55.

<sup>87</sup> Mehtap Özşahin, Erşan Çiğirim, Mehmet Ş.Gök, **Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması**, G.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, 7/1, 2005, s.147.

işletme içi mühendislik faaliyetleri ile ilgili teknik bilgi, teknolojik yetenek olarak ele alınabilir. Ancak tek başına teknolojik yetenek ve bu konudaki üstünlük, işletmelere rekabet avantajı sağlamayabilir. Dolayısıyla bu yetenek, işletmede bulunan diğer yetenek gruplarıyla etkin bir şekilde birleştirilirse anlamlı olabilecektir.

#### 1.2.3.2.2. Pazarlama Yetenekleri

Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör, bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için, pazarlama yetenekleri, bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturabilmek için bir araya getirildiği birleştirici süreçler, olarak düşünülebilir. Daha öz bir anlatımla, pazarlama yetenekleri firmanın kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarının, firmanın pazarla ilgili ihtiyaçlarına uygulandığı birleştirilmiş süreçlerdir. Bu yetenek firmaya, rekabet talebini karşılayacak mal ve hizmetlerine, katma değer ilave etme imkânını sağlayacaktır.<sup>88</sup>

Acar (1993), pazarlama yeteneğinin nasıl ölçülebileceği konusunda önemli önerilerde bulunmaktadır. Araştırmacıya göre pazarlama yeteneği, reklâm ve promosyonun oranı, dağıtım kanallarının gücü, fiyat politikaları ve satış gücü yeteneği aracılığıyla ölçülebilmektedir. Bazı araştırmacılar, işletme ünü ve iletişim kanallarını pazarlama yetenekleri arasında sıralarken, bazıları bu yetenekleri müşteriyle ilgili yetenekler olarak ayırmaktadır (Winterschied, 1994; Mascarenhas v.d., 1998). Itami ve Roehl (1987) işletme ünü yeteneğini, farklı olarak, tek başına ayrı bir kategoride değerlendirmektedir. Hamel ve Prahalad'a göre ise, dış çevreyi önemli ölçüde etkilemesi nedeniyle, ün ve marka yaratmak, rekabet avantajı sağlayan önemli temel yetenekler arasındadır.

Pazarlama yeteneği yaşam tarzlarındaki, teknolojideki, demografideki ve jeopolitikteki gelişme eğilimlerinin derin bilgisine olduğu kadar, hayal gücüne ve sezgiye de dayanmalıdır. Çoğu durumda firmaları, geleceği hayal etmekten ve yeni

---

<sup>88</sup> Erol Eren, Lütfihak Alpkın, Yücel Erol, **Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, Bahar, 2005, s.208.

rekabet alanları keşfetmekten alıkoyan şey, geleceğin bilinemezliği değil, yöneticilerin geleceğe mevcut pazarların dar penceresinden bakmasıdır.<sup>89</sup>

Gelecek uğruna başarıyla rekabet edebilmek için firmanın fırsatlar ufkunu genişletmesi şarttır. Bu, üst yönetimin firmayı çeşitli iş birimlerinden oluşan bir portföyden çok, bir temel yetenekler portföyü olarak görmesini gerektirir. İş birimleri genel olarak belli bir ürün-pazar odağı açısından tanımlanır. Temel yetenekler ise geniş bir müşteri yararları yelpazesine hitap eder. Pazarlar bir gün olgunlaşır ama yetenekler evirmeye devam eder. Örneğin Honda, motosiklet üretimi ile işe başlamış olmasına rağmen, geleceğini hiçbir zaman bu somut işe bağlamayıp, kendisini motorlarda ve enerji makinelerinde bir dünya lideri olarak algılayarak, bu yeteneğini, otomobillere, çim biçme makinelerine, bahçe traktörlerine, deniz motorlarına ve jeneratörlere dönüştürmüştür.<sup>90</sup>

Kısaca pazarlama yeteneği, müşterilerin tanınmasını, müşteriye yakın olmayı, müşteriye dinlemeyi ve müşteriden gelen geri bildirimlerin değerlendirilmesini içerir. Fakat, rekabet avantajı kazanma yarışında müşterilerine kulak veren, ihtiyaçlarını tanımlayarak bu ihtiyaçlara cevap veren şirketler yerine, müşterilerinin henüz farkında olmadıkları ihtiyaçlarını öngören ve bunları hızla pazara sunan işletmeler fark yaratabilmektedir.

### 1.2.3.2.3. Yönetimsel Yetenekler

İşletmelerin, temel ve özel amaçlarına ulaşabilmesi için liderlik, vizyon ve planlama gibi faaliyetleri içinde bulunduran yönetim yeteneğine özen göstermeleri gereklidir.<sup>91</sup> İşletmelerin temel yeteneklerini geliştirmeleri ve işletmelerini özel ve farklı yapan özellikleri belirlemeleri konusunda, yöneticilere önemli işler düşmektedir. Üst yönetim için önemli bir konu, yetenek gelişiminin nereye kadar yapılandırılmadan ortaya çıkan bir süreç olarak bırakılacağına veya nereye kadar

---

<sup>89</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1990, ss.110-112.

<sup>90</sup> A.g.e., ss.112-113.

<sup>91</sup> Kevin G.Celuch, Chickery J.Kasouf, Venkatakrishnan Peruvemba, **The Effects of Perceived Market and Learning Orientation On Observed Organizational Capabilities**, Industrial Marketing Management, C:31, No:6, Ekim, 2002, s.546.

sürecin bir dizi yöntem, program ve araç sayesinde yapılandırılacağına karar vermektir.<sup>92</sup>

Bu konuda diğer bir kilit nokta, yetenekleri entegre ederek bir bütün haline getirmektir. Yüksek düzeyde uzmanlaşmış yeteneklerin bir araya getirilip birleştirilmesi kolay değildir. Entegrasyonu zayıf bütünleşmemiş yeteneklerin pratikte pek fazla değeri yoktur. Bu yüzden, yönetimin önemli görevlerinden biri yetenek bütünlüğü sağlamaktır. Ayrıca üst yönetim, temel yeteneklerin yenilenmesi üzerinde de durmalıdır. Çünkü, gerektiğinde yenilenmeyen ve katı kurallar haline dönüşen yetenekler, yeni bir paradigma ortaya çıktığında yetersiz kalabilir ve sorun yaratabilirler.

Kısaca değişimi yönetme, farklı faaliyetleri, beceri ve yetenekleri ortak bir strateji etrafında organize etme ve yönetme, vizyon yaratma ve vizyonu paylaşmadaki yetenekler, yönetsel yeteneklerle ilgilidir.<sup>93</sup>

### **1.2.3.3. Temel Yeteneklerin Genel Özellikleri**

Hamel ve Prahalad, bir becerinin temel yetenek olarak nitelendirilmesi için üç özelliği taşıması gerektiğini söylemektedir; müşteri değeri, taklit edilemezlik, yaygınlaştırılabilirlik.<sup>94</sup> Bu özellikler, aşağıda sırasıyla incelenecektir.

#### **1.2.3.3.1. Müşteri Değeri**

Bir yeteneğin temel olup olmadığının son kararını veren müşterilerdir. Dolayısıyla, bir temel yeteneğin müşterilerin algıladığı değere oransız bir katkı yapabilmesi gerekir. Bir firmanın gerçekçi bir müşteri yararı sunabilmesini mümkün kılan becerileri, temel yetenekler olarak adlandırılabilir. Temel yetenek ve müşteri yararı arasındaki ilişkiye açıklık getirmeden önce, müşteri değeri kavramının tanımlanması faydalı olacaktır. Woodruff (1997) müşteri değerini nihai ürünün

---

<sup>92</sup> Campbell ve Luchs, a.g.e., s.62.

<sup>93</sup> Hitt v.d., a.g.e., s.22.

<sup>94</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1994, ss.262–267.



içinde barındırdığı fakat ürünün kullanımı ile birlikte ortaya çıkan fayda şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>95</sup> Müşteri değerinin bu özelliği onu kişisel ya da organizasyonel değerlerden ayırmaktadır. Çünkü, müşteri değeri, müşterinin algıladığı yararlarla ilgilidir.

Müşteri değeri ile ilgili dikkate alınması gereken bir diğer nokta, bazen bir ürüne ilave edilen bir yan yararın, rekabet avantajı bakımından temel yarara oranla daha etkileyici bir güce sahip olduğudur. Örneğin, tüketici elbise satın alırken sadece temel yararı olan giyinmeyi değil, birazda ‘fark edilmeyi’ ya da ‘şıklık ve modayı’ satın almaktadır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü, temel yararlardan ziyade, yan yararların destekleyici özellikleriyle elde edilmektedir.<sup>96</sup>

Bir temel yeteneğin müşteri tarafından algılanan değere önemli bir katkı yapması için, bu yeteneğin, müşteri tarafından gözle görülebilir ya da kolaylıkla anlaşılır olması anlamına da gelmemesi gerekir. Çünkü müşterinin gözüne görülen, yararın temelinde yatan, yeteneğin teknik ayrıntıları değil, yararın kendisidir. Örneğin, çok az sayıda müşteri, Honda’daki sürüş tecrübesinin diğer arabalardan neden daha iyi olduğunu kelimelerle ifade edebilir ancak, müşterilerin hemen hepsi, Honda’nın performansının diğerlerine göre daha iyi olduğunu doğrulayacaktır.<sup>97</sup>

Kendi temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken bir firmanın kendisine sürekli olarak şu ya da bu becerinin “müşteri tarafından algılanan değere” önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekir. Birçok firma, ürün ya da hizmetlerinin ayrıntılı maliyet analizlerine sahiptir, ama aynı şekilde ayrıntılı değer analizleri yapan firma sayısı çok azdır. Oysa şu soruların yanıtlanması faydalı olabilir:<sup>98</sup>

- Herhangi bir ürün ya da hizmetteki “değer unsurları” nelerdir?
- Müşterinin yaptığı ödeme gerçekte neyin karşılığıdır?

---

<sup>95</sup> Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff, Sarah F. Gardial, **Customer Value Change In Industrial Marketing Relationships**, Industrial Marketing Management, C:26, No:2, 1997, s.8.

<sup>96</sup> Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım, 2. Basım, Kasım, 2000, s.16.

<sup>97</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1994, ss.263-264.

<sup>98</sup> A.g.e., s.264.

- Müşteri herhangi bir ürün ya da hizmete diğerlerine oranla daha büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?
- Hangi değer unsurları müşterinin gözünde büyük öneme sahiptir ve dolayısıyla fiyatın gerçekleşmesine büyük katkıyı yapmaktadır?

Böylesi bir analiz, bir işletmenin çabalarını, müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan temel yetenekler üzerinde odaklandırmasını mümkün kılar. Müşteri değeri ile ilgili unutulmaması gereken bir diğer nokta ise, yeni ürün ve hizmetler geliştirme yeteneğinin müşteri tarafından algılanan değere çok önemli bir katkı sağladığı gerçeğidir. Müşteri yararı oluşturma kapsamında müşteriyle yakın bir ilişki kurulması, ihtiyaçlarının tanımlanması için gerekli bilginin elde edilmesi ve müşterinin ön göremediği gelecekteki beklentileri hakkında ipuçları elde edilmesi gerekmektedir. Müşteri beklentilerinin önüne geçebilen ve yenilik çalışmalarıyla müşterilere farklı yararlar oluşturabilen işletmeler, pazarda önemli bir rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Başarılı işletmeler, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin değişmesini beklemeden, yenilikçi özelliklerini kullanarak yeni ürünler geliştiren işletmelerdir.

#### **1.2.3.3.2. Taklit Edilemezlik**

Bir yeteneğin temel olarak adlandırılabilmesi ve rakipleri farklılaştırabilmesi için, o yeteneğin nadir bulunması ve taklidinin zor olması gerekmektedir. Hem Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli hem de Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli, bir yeteneğin rekabet avantajı sağlaması için taklit edilememesi ve nadir olması gerektiğinde uzlaşmaktadır. Eğer bir yetenek birçok işletme tarafından kullanılıyorsa, bu durum işletmelerin hiç birine rekabet avantajı sağlayamaz. Çünkü aynı yetenekleri kullanan işletmeler, benzer stratejilerle rekabet etmenin ötesine geçemezler. Bu nedenle, bir yeteneğin temel olarak nitelendirilebilmesi için Barney (1991) gibi Hamel ve Prahalad (1990) da nadir ya da hiç bulunmayan bir yetenek olması gerektiğini belirtmektedir.

Bir yeteneğin kolayca taklit edilmesi o yeteneği oluşturan bilginin transferiyle gerçekleşmektedir. Hamel ve Prahalad, işletmenin sahip olduğu yeteneklerin

temelinde bilgi bulunduğunu, bunun da yetenekleri işletmeye özel kıldığını ve rakiplerin taklidini zorlaştırdığını belirtmektedir. Bu anlamda temel yetenekler, örgütün bilgiyi elde edebilme ve geliştirme yeteneğiyle ilgilidir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin rekabet üstünlüğü bilgi aktiflerini yaratabilme, transfer edebilme ve yararlanabilmelerine bağlıdır. Ekonomistler, rekabetçi taklidin caydırıcıları olarak aşağıdaki unsurları belirlemiştir;<sup>99</sup>

- Az bulunur kaynaklar: Patentler, yerleşim, maden hakları veya lüks havayolu rotaları, kopya edilmesi zor ya da imkânsız olan kaynaklara örnektir.
- Yol bağımlılığı: Çoğu yetenekler, beceriler ve rekabet avantajları zaman içinde gelişir, yayılır ve çoğalırlar. Firmanın, geçerli ve süregelen bir rekabet avantajına sahip olması, daha önce atılmış olan adımları sonucudur. Bu nedenle, rakipler için bu avantajı hızlı bir şekilde taklit etmek kolay değildir. Örneğin, kahvaltılık gevreği pazarında Kellogg's'un güçlü pozisyonu, kısmen seksen yıldır ürünlerini pazarlıyor olması imajının üzerine kuruludur.
- Nedensel anlam belirsizliği: Rakiplerin firmanın rekabet avantajını kopyalama çabasındaki başarısı, yaratılan ve sürdürülen belirli bir yeteneği oluşturan süreci çözümlenme becerilerine bağlı olacaktır. Bir yeteneğin mühendisliğini anlayabilme ve onun bileşenlerini tanımlayabilme, taklit sürecinin hızını artıracak ve kolaylaştıracaktır.
- Ekonomik caydırıcılar: Bir rekabet avantajının kaynağını keşfetmek rakipler için çok zor olmayabilir. Buna rağmen rakip, taklit etme yolunu tercih etmeyebilir çünkü, ilk yatırımı yapan firmanın avantajlarına sahip değildir. Bu durum rakibe ekonomik anlamda caydırıcılık getirebilmektedir. Rakip, pazarın daha fazla yatırıma garanti verecek yeterli büyüklükte olmadığını fark edebilir. Ayrıca, gerekli olan yatırımın büyüklüğü de caydırıcı bir etken olabilmektedir.

---

<sup>99</sup> Javidan, a.g.e., s.67.

Bazı durumlarda yöneticiler, belli bir yeteneğin sektörde bol bulunmakla birlikte az gelişmiş olduğunu düşünebilir. Eğer yönetim açısından büyük bir iyileştirme perspektifi ve müşterilerin buna yüksek değer biçme olasılığı söz konusuysa, bu tür bir yeteneğin temel yetenek olarak hedeflenmesi anlamlı olur. British Airways 'in kabin servisinde sektör ortalamasının önemli ölçüde üstüne çıkan bir düzeye ulaşma çabası bunun bir örneğidir. Sonuç olarak, hangi yeteneğin temel hangisinin temel olmadığını, müşteriler kadar rakiplerde belirler.<sup>100</sup>

#### **1.2.3.3.3. Yaygınlaştırılabilirlik**

Belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçüleri açısından belli bir işte temel olabilir. Ama bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün değilse, şirket açısından bu temel bir yetenek sayılmayacaktır. Bu yüzden yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir.<sup>101</sup>

Bir yetkinliğin temel olarak nitelendirilebilmesi için bu yetkinliğin firmaya yeni pazarlara giriş imkânı sağlaması gerekmektedir. Temel yetenekler yeni pazarlara giriş kapılarıdır. Sharp'ın düz ekran görüntüsünde sahip olduğu temel yetenekleri, ona diz üstü bilgisayarlar, video projeksiyon ekranları, cep televizyonu ve kameralar gibi çeşitli ürün pazarlarına giriş imkanı vermiştir.<sup>102</sup> O nedenle yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, belli bir yeteneğin şu anda içine oturduğu somut ürün bileşimine takılıp kalmadan, bu yetkinliğin yeni ürün alanlarına nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir.<sup>103</sup>

#### **1.2.3.4. İşletmelerde Temel Yetenek Perspektifinin Oluşturulması**

Temel yeteneklere sahip olmak, tek başına rekabet avantajı sağlamakta yeterli olmamaktadır. Temel yeteneklerin işletme içinde etkili ve verimli yönetilebilmeleri

---

<sup>100</sup> A.g.e., s.266.

<sup>101</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1990, s.258.

<sup>102</sup> A.g.e., s.256.

<sup>103</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1994, s.266.

için, öncelikle o işletmede temel yetenek perspektifinin tam anlamıyla yerleşmiş ve öneminin tüm çalışanlar ile yönetim tarafından anlaşılmış olması gerekmektedir.<sup>104</sup>

Temel yetenek perspektifi, birçok firmanın doğal özellikleri arasında yer almamaktadır. Firmaların kimlik anlayışı, temel yeteneklerden çok “stratejik iş birimleri” olarak adlandırılan, pazar odaklı oluşumlar çevresinde belirlenmektedir. Firmaların nihai ürün üzerinde odaklanması kuşkusuz kaçınılmazdır ama, bunun mutlaka temel yetenekler üzerine ciddi şekilde odaklanmayla tamamlanması gerekmektedir. Firmalar artık, yalnızca bir ürün ya da hizmetler portföyü değil, aynı zamanda bir yetenek portföyü olarak da görülmektedirler.

Kendisini ve rakiplerini temel yetenek perspektifinden ele alamayan bir şirketi çok sayıda tehlike beklemektedir. Hamel ve Prahalad bu olası tehlikeleri sıralamaktadır. Bu tehlikelerden ilki, büyüme fırsatlarının gereksiz yere budanmasıdır.

İkincisi, örgütteki herhangi bir çalışan yeni bir fırsat saptadığında, eğer bu fırsatı değerlendirebilmek için gerekli yetenekler başka bir iş biriminde ise, bu yetenekleri yeni fırsat alanına taşıyacak çalışanları bulmak mümkün olmamaktadır. Çünkü birim yöneticileri, kendi insanlarını diğer birimlerden titizlikle sakınmaktadır.

Üçüncüsü, bir firma daha küçük iş birimlerine bölünüp parçalandığında yetenekler de parçalanıp zayıflayabilmektedir. İş birimlerinin sınırları, yatay işbirliklerini güçleştirebilir ve yetenekleri geliştirecek bütünsel öğrenme sürecini yavaşlatabilir. İş birimleri, yetenek oluşturma çabalarını ancak bu yetenekler, mevcut nihai ürünlerin rekabet gücüne bir katkıda bulunacaksa destekler. Çoğu zaman bir iş birimi, yeni bir temel yetenek oluşturmak için gereken yatırım ve ilgiyi kolaylıkla esirgeyebilmektedir.

Dördüncüsü, temel yetenek perspektifinin eksikliği, bir şirketin dışarıdaki temel ürün tedarikçilerine olan bağımlılığının artmasını algılayamaz hale gelmesine neden olabilir.

---

<sup>104</sup> A.g.e., ss.243-246.

Beşincisi, yalnızca nihai ürünler üzerine odaklanan bir firma, gelecekte büyümeyi hızlandırabilecek yeni temel yeteneklere gerektiği gibi yatırım yapmayı başaramaz. Yarınki büyüme, bugünkü yetenek oluşturma çabasına bağlıdır. Bugün yeni temel yeteneklere yapılan yatırımlar, yarının ürün hasatlarının tohumları demektir.

Altıncısı; temel yeteneklerin, kendi sektöründeki rekabette önemini kavrayamayan bir firma, her an başka nihai ürün pazarlarında geliştirilmiş yeteneklere dayanan yeni rakiplerle karşılaşabilir.

Yedincisi, temel yetenek konusunda duyarlı olamayan firmalar, karlı olmayan bir işten vazgeçerek, farkında olmadan değerli becerileri de yitirebilmektedirler. Örneğin; Motorola, 1970’de televizyon fabrikalarını Matsushita’ya satıp, televizyon işinden çekilme kararı almıştı. Tüketici elektroniği işinden ayrılma kararı muhtemelen doğru bir karar olmasına rağmen, Motorola televizyon işinden gömülü kalan bazı yeteneklerini, bugün de hala koruyabiliyor olmak isterdi. Temel yetenekleri koruyabilmek için bir firma, kötü bir işle, bu iş içinde gömülü potansiyel değerli yetenekleri, birbirinden ayırt edebilmelidir.

Temel yetenek perspektifinin bir firmada yerleşebilmesi için, bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin, kilit görevlerini tam olarak anlamış olması gerekmektedir. Bu kilit görevler; temel yeteneklerin yönetilmesi yani temel yeteneklerin tanımlanması, temel yetenek elde etme gündeminin oluşturulması, temel yeteneklerin yayılması ve temel yeteneklerin korunması ve savunmasıdır. Tüm bunlar aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır.

#### **1.2.3.4.1. Temel Yeteneklerin Tanımlanması**

Temel Yeteneklerin tanımlanmasında araştırmacılar tarafından farklı yöntemler önerilmektedir. Her yöntemin avantajları ve dezavantajları olmakla birlikte, durumsal faktörleri iyi analiz ederek, en uygun yöntemi seçmek daha doğru olabilmektedir. Sektördeki lider işletmelerin uygulamalarını kopyalamak olarak

kısaca tanımlayabileceğimiz kıyaslama (Benhmarking), Temel Yetenekleri tanımlama yöntemleri arasındaki en kolay ve en hızlı yöntemdir. Fakat bu yaklaşım işletmeler arasındaki farklılıkları göz ardı ettiğinden, işletmeyi yanlış yönlendirebilmektedir. Bu konudaki bir diğer yöntem ise (Spencer ve Spencer 1993) anahtar pozisyonlardaki işlerin dikkatlice incelenmesi olarak tanımlanan iş analizleridir.<sup>105</sup> Temel yeteneklerin tanımlanmasında kullanılan bir diğer yöntem, Değer Ölçme Yöntemidir. Bu yöntem, işletme yeteneklerini, işletmenin finansal ve finansal olmayan performansa yaptığı katkıyla ölçmektedir.<sup>106</sup>

Her işletme, bir ya da birkaç tane temel yeteneğe sahiptir. Burada yaşanan en önemli güçlük, bunların neler olduğunu tanımlayabilmektedir. Yang ve arkadaşları POCCI olarak isimlendirdikleri modelin, temel yetenekleri belirlemede etkin bir yöntem olduğunu ileri sürmektedirler. Bu yaklaşıma göre temel yeteneklerini belirlemek isteyen işletmeler, aşağıdaki aşamaları izleyebilir.<sup>107</sup>

- Müşterinin istediği odak değeri belirlemek
- Değer zinciri analizini, müşteri tatmini doğrultusunda geliştirmek
- Stratejik ve yüksek değeri olan faaliyetleri tanımlamak ve toparlamak
- Müşteri isteklerini karşılamada yetersiz kalan kaynakları belirlemek
- Belirlenen değer yaratan faaliyetleri elde etmek için gerekli operasyonel süreçleri analiz etmek
- Bu operasyonel süreçleri adım adım tanımlamak
- Süreçleri gerçekleştirmek için gerekli olan yetenekleri belirlemek
- Her iş birimi, bölümü, fonksiyonu, değer faaliyeti ve süreci için temel yetenek önermek
- İşletme için gerekli olan temel yeteneklere karar vermek

Ayrıca Yang ve çalışma arkadaşları, literatürdeki farklı kaynaklardan yararlanarak yetenek terminolojisini standartlaştırmak amacıyla, işletmelerde

---

<sup>105</sup> Yang v.d., a.g.e., s.4.

<sup>106</sup> Hafeez ve Essmail, a.g.e., s.1.

<sup>107</sup> Yang v.d., a.g.e., s.5.

bulunabilecek temel yetenek envanterini çıkarmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan 22 adet yetenek şunlardır;<sup>108</sup>

- Problem çözüme
- Global vizyon
- Güvenlik duygusu ve çevre hassasiyeti
- Planlama
- Yenilik
- Müşteri odaklılık
- Değişime adaptasyon
- Takım çalışması
- İletişim
- Liderlik
- Koçluk
- Proaktif faaliyet
- Bilgi teknolojileri becerileri
- Kalite yönetimi
- Kendi kendini yönetme
- Duygusal yönetim
- Öğrenme becerisi
- İş anlaşmaları
- Karar verme sistemleri
- Kaynakları organize etme becerileri
- Bilgi kaynakları sistemleri
- Astları yetiştirme becerileri

Organizasyonlar yukarıda sıralanan birçok yeteneğe sahip olabilirler. Ancak bunlardan yalnızca birkaçı, temel yetenekler olarak kabul edilebilecek şekilde birleştirilip bütünleştirilebilirler. Eğer yetenekler, müşterilerin farklı olarak göreceği

---

<sup>108</sup> A.g.e., s.6.



ürün ve hizmetler yaratamıyorsa ve kolayca taklit edilebiliyorsa temel yetenekler değildir.

Diğer yandan, böyle bir sürece kaç kişinin ve firmanın hangi bölümlerinin katılacağı ile ilgili sınırlamalar vardır. En iyi çözüm, firmanın düzenli stratejik planlama çalışmasının bir parçası olarak, kilit fonksiyonları temsil eden yöneticilerin, tüm iş birimlerinin önemli çapraz fonksiyonel veya stratejik iş birimleri takımlarının ve önemli proje ekiplerinin bu sürece davet edilmesidir. Bu süreç, çok büyük bir eğitsel ve bilgisel değer taşımaktadır. Çünkü bu çalışmalarda katılımcılar, firmalarının yetenekleriyle ilgili veri toplamının yanı sıra, kendi firmalarının farklı bölümleriyle ilgili bilgiler elde edebilmektedir.<sup>109</sup>

Ayrıca tepe yöneticiler, işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi sürecine mutlaka katılmalıdırlar. Bu süreçte birçok toplantı, tartışma, önemli görüş ayrılıkları, beklenmedik yaklaşımlar olabilecek ve potansiyel fırsatlara ilişkin bir tür heyecan duygusu gündeme gelebilecektir. Bir işletmenin temel yeteneklerini keşfedebilmesi, tepe yönetimin başkalarına devredebileceği bir görev değildir. Bu sürecin amacı, hizmet sunulan pazarın miyopluğundan kurtularak, işletmenin mevcut başarısının altında yatan becerileri genişlemesine ve derinlemesine kavramak, işletmenin paylaşılan mülkiyetini aydınlatmak, yeni işlere götürecek yollara rehberlik etmek, yetenek rekabeti gerçekliğine duyarlılık oluşturmak ve işletmenin bu en önemli kaynaklarının aktif şekilde yönetmenin etkinliğini oluşturmaktadır.<sup>110</sup>

#### **1.2.3.4.2. Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması**

Bir firmanın yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırma ile ilgili somut hedeflerin saptanması için “yetenek-ürün matrisi” kullanmak yararlıdır.

---

<sup>109</sup> Javidan, a.g.e., s.64.

<sup>110</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., s.249.

**Tablo 1.4:** Yetenek Ürün Matrisi

	<b>İlk Artı 10</b> Mevcut pazarlardaki ünümüzü korumak ve geliştirmek için hangi temel yetenekleri oluşturmak gerekir?	<b>Mega Fırsatlar</b> Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler hangileridir?
<b>Yeni</b>		
<b>Temel Yetenek</b>	<b>Boşlukları Doldurma</b> Mevcut temel yeteneklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazarlardaki konumumuzu iyileştirme imkânları nedir?	<b>Beyaz Alanlar</b> Mevcut temel yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde konumlandırarak yada kombine ederek hangi ürün yada hizmetleri geliştirebiliriz?
<b>Mevcut</b>		
	<b>Mevcut</b>	<b>Pazar</b> <b>Yeni</b>

**Kaynak:** Gary Hamel ve C.K. Prahalad, çev: Zülfü Dicleli, **Geleceği Kazanmak**, İnkılâp Yayınları, 1996, s.292.

Yukarıda verilen matristen yararlanarak yöneticiler, mevcut yeteneklerle yeni yetenekler ve mevcut ürün ve yeni pazarlar arasında ayırım yapabilirler.

“Boşlukları Doldurmak”: Sol alt köşede ki kare, firmanın mevcut yetenek ve ürün ya da hizmet portföyünü temsil etmektedir. Firma, hangi yeteneklerin, hangi ürün-pazarları desteklediğini ortaya çıkardıktan sonra, şirketin herhangi başka bir yerinde konumlanmış yetenekleri ithal ederek, belli bir pazardaki konumunu nasıl güçlendirebileceğini belirleyebilir ve buna “boşlukları doldurmak” denir. Her firma kendisine, mevcut pazarlardaki konumunu güçlendirebilmek için, mevcut yeteneklerini en iyi nasıl konumlandırması gerektiğini sormalıdır.

“İlk Artı 10”: Sol üst kare, bir başka önemli soruna işaret etmektedir. Müşterilerimiz açısından, beş ya da on yıl sonra da ilk tedarikçi olarak görülebilmek için, bugün hangi yeni temel yetenekleri oluşturmamız gerekir? Buradaki amaç, firmanın mevcut pazarlardaki ününü desteklemek ve genişletmek için oluşturulması gereken yeni yetenekleri saptamaktır.

“Gereksiz Yetenekler”: Sol üst köşedeki kare, bir başka sorunu da gündeme getirmektedir. Hangi yeni yetenekler, mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak

üzere şu anda kullanılan yeteneklerin yerine geçecek ya da bunları gereksiz kılacaktır? Bir firmanın yetenek oluşturma gündemi, günün birinde geleneksel beceri tabanının yerine geçebilecek yeni yetenekleri belirlemeyi, hiçbir zaman dışlamamalıdır.

“Beyaz alanlar”: Sağ alt köşedeki karede beyaz alanlar terimi kullanılmasının nedeni, mevcut iş birimlerinin bakış açısı içinde yer almayan ürün-pazar fırsatlarına işaret etme arzusudur. Burada amaç, mevcut temel yetenekleri yeni ürünün pazarlarına genişletme fırsatlarını tasarlayabilmektir. Çoğu zaman, pazar odaklı iş birimlerinin dar kutuları onları, beyaz alan fırsatları karşısında körleştirmektedir. Birçok şirkette ne beyaz alan fırsatlarından sorumlu kişiler, ne de bunları araştırma girişimleri söz konusudur.

Beyaz alan fırsatlarını belirleyebilmek için firma, ürün-pazar perspektifinden değil yetenek perspektifinden yola çıkmalı, sonra da belli bir yeteneğin temsil ettiği belli bir müşteri yararını uygulamanın potansiyel fırsatlarını araştırmalıdır. Hizmet sunulan mevcut pazarların miyopluğundan kurtulma çabasının sonucu, sağlıklı bir çeşitlenme olmamalıdır. Çeşitlenme, sağlam bir yetenek mantığına dayanmalıdır. Kimi zaman çeşitlenme, ürün-pazar açısından ilgisiz görünebilir ama, temel yetenekler açısından son derece anlamlı olabilir.

Sony firması, rengârenk ve plastikten üretilen radyo, kasetçalar ve walkmanleri yaptığı zaman, henüz hizmet sunmadığı müşteri kesimlerini, çocukları hedeflemektedir. Mevcut ürün bilgisi ve mevcut teknolojiyle de yepyeni fırsat alanları yaratılabilir. Sony bu ürünleri ilk çıkardığında, çocuk tüketicilerin oluşturduğu pazardan çok önemli bir karlılık sağladı. Zira yeni ve ilk olduğu için bu ürünler çok pahalıya satılıyordu ve ucuzlaması için bir hayli zaman geçmesi gerekmektedir. Sony'nin walkman ürünü de, teyp ve kulaklık alanlarındaki yetkinliklere dayanan bir beyaz alan fırsatıydı.<sup>111</sup>

“Mega fırsatlar”: Sağ üst köşede temsil edilen fırsatlar, firmanın ne mevcut pazar konumuyla ne de mevcut yetenek portföyüyle örtüşmektedir. Yine de bir firma,

---

<sup>111</sup> Kırım, a.g.e., s.40.

eğer bu tür fırsatları izlemeyi önemli ve çekici olarak değerlendiriyorsa tercih edebilir. Burada stratejik yaklaşım, amaca yönelik bir dizi küçük ele geçirme ya da ortaklıklarla, gerekli yeteneklere ulaşmak ve bu yeteneklerin potansiyel kullanımlarını öğrenmeye çalışmak olabilir.

#### **1.2.3.4.3. Temel Yetenek Geliştirilmesi ve Yayılması**

İşletmeler genellikle kendilerinden daha başarılı olan işletmelerin uygulamalarını taklit etme eğilimindedirler. Bu nedenle rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelere araştırmacılar, öğrenme yoluyla sürekli olarak temel yetenek geliştirmelerini ve bu kritik yeteneklere yatırım yapmalarını önermektedir. Temel yetenekler içsel gelişme, pazar elde etme, firma içi iş birliği, satın alma ve merger şeklinde birleşmeler gibi farklı yollarla geliştirilebilir ya da bu farklı yollar aracılığıyla yeni yetenekler elde edilebilir. Bu temel yeteneğin dinamik olma özelliği ile ilgilidir.<sup>112</sup> Temel yetenek geliştirmek, işletme içinde ve dışında yatan bilginin elde edilmesi ve entegrasyonunu gerektirmektedir.

Bireysel olarak biçimlenmiş belirgin bir yetenek en iyi biçimsel eğitim ile yayılır, çıraklık dönemi ile test edilir ve profesyonel normlar aracılığıyla izlenir. Kolektif olarak biçimlenmiş bir yetenek, biçimsel eğitim, biçimsel olmayan takım çalışması ve takım entegrasyonu gibi olayların karışımı ile transfer edilebilir. Şunu da belirtmek gerekir ki, aynı organizasyonda çeşitli türde yetenekler farklı şekilde yayılmalıdır ve bunların yayılımının başarısı da farklı değerlendirilmelidir. Yetenek gelişiminin hızlı olması için organizasyonun bütün üyelerinin bağlılığı önemlidir. Yetenek yayılımı ve kurumsallaşmasında, becerilere sahip olan, bunları paylaşmaya istekli ve öğrenmenin firmada kalmasından fayda sağlayacak olan kişiler yer alırlar.<sup>113</sup>

Belli bir yeteneği elinde bulunduran iş görenlerin fikir ve deney alışverişi için sık sık bir araya gelmeleri, yeteneklerin hareketliliğine önemli katkıda bulunur. Seminer ve konferanslar aynı kurumda çalışan insanlar arasında bir birliktelik ruhunun oluşmasına yardımcı olur. Karşılıklı etkileşim yetenek geliştirmeyi

---

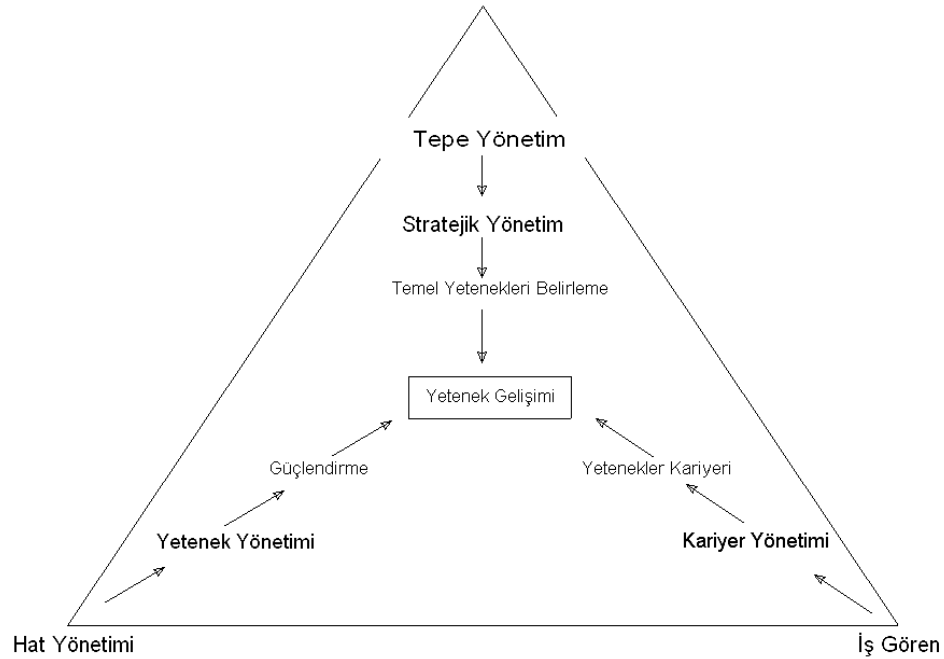
<sup>112</sup> Srivastava, a.g.e., s.59.

<sup>113</sup> Campbell ve Luchs, a.g.e., s.63.

hızlandırır. Amaç, kendilerini işletmenin kaynakları olarak gören ve belli bir iş biriminden çok işletmeye ve onun temel yeteneklerinin bütünlüğüne bağlılık duyan bir grup insan ortaya çıkarmaktır. Yetenek hareketliliğinde coğrafi yakınlıkta önemlidir. Bir yeteneğin bir düzine ülkedeki tesislere yayılmış olduğu bir durumda, kolektif öğrenme ve kişilerin yeni projelerde görevlendirilmesi çok zordur. Bu nedenle işletmeler, temel yeteneklerinin coğrafi bakımından gereksiz şekilde parçalanmasına izin vermemelidir.<sup>114</sup>

Bir temel yeteneği değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneği işletme içinde bir bölüm ya da birimden diğerine aktarmayı gerektirir.<sup>115</sup> Kuşkusuz üst yönetim, bu sürece rehberlik edecek bir stratejik mimari oluşturmakla yeteneğin geliştirilmesi ve yayılması konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Temel yetenekler geliştirme konusunda yönetime düşen görevler, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

**Şekil 1.4: Yeteneklerin Yönetimi**



**Kaynak:** G.J. Bergenhenegouwen, H.F.K. ten Horn, E.A.M. Mooijman, **Competence Development- A Challenge For HRM Professionals: Core Competences Of Organizations As Guidelines For The Development Of Employees**, Journal of European Industrial Training, 20/9, 1996, s.33.

<sup>114</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1994, s.301.

<sup>115</sup> A.g.e., s.298.

Temel yeteneklerle bireysel yeteneklerin paralel bir şekilde gelişebilmesi için, üst yönetim, hat yönetim ve çalışanlar arasında özel bir ilişki bağını gerektirmektedir. Üst yönetim, stratejik yönetim süreci aracılığıyla organizasyona temel yeteneklerin belirlenmesi rehberlik yapar. Hat yönetim, yetenek yönetim aracılığıyla çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri ve yeniden şekillendirebilecekleri fırsatları saptar. Buna ek olarak yönetim, çalışanların faydalı yeteneklerinin tüm potansiyelleri ile ortaya konulmalarından sorumludur. Barlett ve Ghoshal (1989)'a göre bu tür yönetim personeli güçlendirme ile yakından ilgili olmak zorundadır. İşletmede yer alan her birey kariyer yönetimi aracılığıyla kendi yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar ve bunun sonucunda organizasyonun temel yeteneklerine katkıda bulunmuş olur.<sup>116</sup>

Hamel ve Prahalad, işletmenin bağımsız iş birimlerinden daha çok temel yeteneklere dayalı olarak örgütlenmesini önermektedirler. İş birimi yöneticileri, işletme çapında temel yeteneklerini geliştirmekten daha çok, hızlı bir şekilde pazara yeni ürün sürmeye odaklanma eğilimindedir. Aksini yapmak için işletme yönetimi tarafından herhangi bir güdüleme olmadığı takdirde, stratejik iş birimi işletmenin temel yeteneklerinin gelişimine katkıda bulunmamaktadır. İş biriminin belirli bir sürede temel yetenek geliştirmiş olduğu var sayılsa bile, genellikle bu yeteneğin diğer iş birimleriyle paylaşılması söz konusu olamamaktadır. Bu sorunun çözümüne ilişkin olarak yeteneklerin sadece iş biriminde geliştirilip yayılmasının yanı sıra diğer iş birimlerine de transfer edebilme yeteneğinin geliştirilmesine önem vermek gerekir.<sup>117</sup>

#### **1.2.3.4.4. Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak**

Temel Yetenekleri korumak, üst yönetimin sürekli dikkatini gerektirir. Çoğu tepe yöneticisi, satış performansı, pazar payı ve karlılık hakkındaki rekabetçi ölçümleri kolayca elde eder. Fakat yöneticilerin çok azı, işletmenin temel yetenek gelişiminde rakiplerinden önde olup olmadığına dair, hızlı ve tatmin edici bir

---

<sup>116</sup> Bergenhenegouwen G.J., ten Horn H.F.K., Mooijman E.A.M., **Competence Development-A Challenge for HRM Professionals:Core Competence of Organizations as Guidelines for the Development of Employees**, Journal of European Industrial Training, 20/9,1996, s.32.

<sup>117</sup> Gary Hamel, **Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances**, Strategic Management Journal, C:12,1991, ss.79-91.

yargılama yapabilir. Eğer bu yetenekler, üst yönetim tarafından farkedilmiyorsa işletmenin bu temel yetenekleri aşınmadan korumasının bir yolu bulunmayabilir.<sup>118</sup>

İşletme yöneticileri, işletmenin çevresinde gerçekleşen olaylardan yola çıkarak, rekabetin temellerinin değişme yönünü ve buna göre, sahip olduğu temel yeteneklerde yapılması gereken düzenlemeleri açıkça tanımlamalıdır. İşletmeler endüstride yaşanan değişikliklerin farkında olmalı ve sahip oldukları yeteneklerin üstünlük sağlamaya devam edip edemeyeceği konusunda değerlendirmeler yapmalıdır. Çünkü rakiplerin, işletmenin sahip olduğu bu temel yetenekleri elde etmesi gibi değişimler yaşanması halinde, işletme pazardaki avantajlı pozisyonunu kaybedebilmekte ve bu yeteneklerle ilgili olarak stratejilerini yeniden düzenlemek durumunda kalmaktadır.

Dolayısıyla, yetenekler düzenli toplantılarla gözden geçirilmeli, yatırım düzeyleri, kurucu beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma kalıpları, ittifakların ve dışarıya iş vermelerin etkileri ayrıntılı olarak ele almaları yararlı olabilir.<sup>119</sup>

### **1.2.3.5. Temel Yetenekler ve Bireysel Yetenekler İlişkisi**

Birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı, işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın iş görenler olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün iş görenlerin yeteneklerinin entegre edilmesi gerektiğini kabul etmektedirler (Godbout, 2000; Bergenhenegouwen ve Horn, 1997; Lahti, 1999; Hafeez, 2007; Garavan ve McGuire, 2001; Barton, 1995; Drejer, 2000; McClelland, 1993). Rekabetin değişen yüzü bireysel beceri ve yetenekleri ön plana çıkarmakta ve bu iş görenlere sahip işletmeler rekabette daha avantajlı olarak değerlendirilmektedir. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli'nin özünde, sahip olunan yetenek potansiyelinin işletmeye avantaj yaratacak şekilde kullanımı, diğer bir ifadeyle, yeteneklerin rekabet avantajına dönüştürülebilmesi amacı yatmaktadır.

---

<sup>118</sup> Hamel ve Prahalad, 1994, s.257.

<sup>119</sup> A.g.e., s.258.

Bilgi, işletmelere insan kaynaklarının beceri, yetenek ve motivasyonu sonucu bulaştırıldığından, günümüz müşteri odaklı işletmeleri, işletme hedefleri doğrultusunda yürüyen bilgili ve yetenekli iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Aslında bilgili, yetenekli ve uzman iş görenler, temel yetenek geliştiriminin asıl kaynağıdır. Pratikte organizasyonun temel yeteneklerine fayda sağlayan iş görenlerin uzmanlıkları ve yeteneklerinin yanı sıra, iş görenlerin motivasyonudur.<sup>120</sup>

Lahti, temel yetenekleri, organizasyonel seviyedeki temel yetenekler ve bireysel seviyedeki temel yetenekler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Yazara göre, organizasyonel seviyedeki yetenekler işletmenin güçlü sayabileceğimiz unsurları olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakterlerin birikiminden oluşmaktadır. Bilgi, doğrudan işle ilgili sahip olunan ya da sonradan öğrenilen iş görenin bilgi seviyesi olarak değerlendirilmektedir. Beceri ise, iş görenin faaliyetleri esnasında gerekli olan araç ve gereçleri kullanma uzmanlığı olarak tanımlanmaktadır. Yetenek ise, işi gerçekleştirmekte kullanılan tüm zihinsel ve fiziksel aktiviteleri içermektedir. Diğer karakterlerle ifade edilmek istenen ise bireyin özellikleri, ilgisi ve motivasyonu gibi unsurlardır. Organizasyonel seviyedeki temel yetenekler, basit bir şekilde bireysel seviyedeki yeteneklerin toplamı olarak tanımlanamaz. Çünkü bu yetenekler, tüm bireylerin kombinasyonundan doğan sinerjinin sonucunda ortaya çıkmaktadır.<sup>121</sup>Bu doğası nedeniyle, bir işletmede geliştirilen temel yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesi zordur (Hamel ve Prahalad, 1990; Hamel ve Prahalad, 1994).

Mc Clelland (1993) yeteneği, bireyin herhangi bir görev ya da durumda başarılı olmasını belirleyen temel kişilik özellikleri olarak tanımlamaktadır. Spencer ve Spencer (1993) ise bireysel yeteneği, bir buzdağı benzetmesi yaparak açıklamaktadır.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Alain J.Godbout, **Managing Core Competencies:The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations**, Knowledge Process Management, C:7, N:2, s.79.

<sup>121</sup> Ryan K. Lahti, **Identifying And Integrating Individuak Level and Organizational Level Core Competences**, Journal of Business and Psychology, C:14, No:1, Sonbahar, 1999, ss.61-62.

<sup>122</sup> Godabout, a.g.e., s.79.



**Şekil 1.5:** Spencer'ın Bireysel Yetenek Buzdağı Modeli



**Kaynak:** Alain J.Godbout, **Managing Core Competencies:The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations**, Knowledge Process Management, C:7, N:2, s.79.

Buz dağının görünen birinci tabakası, iş ya da görevle ilgili ölçülebilen ya da değerlendirilebilen bilgi ve yeteneklerden oluşmaktadır. Bu yetenekler, teknik ve profesyonel yeteneklerle ve seminerlerle elde edilebilir ve ayrıca bunlar, diploma ve sertifikalarla belgelenebilir. Buz dağının ikinci tabakasında ise transfer edilebilen yetenekler veya bireysel yeterlilikler olarak adlandırılan yetenekler yer almaktadır. Bunlar, sosyal ve iletişimsel yeteneklerden, genel teknik bilgiden, problem çözme, iş ve problemlerle bağlantılı ilişki kurabilme yeteneklerinden oluşmaktadır. Buz dağının üçüncü tabakasında ise değerler, normlar, etik ve yargılama bulunmaktadır. Bu unsurlar, çalışanlara verilen eğitim programlarında elde edilmeyen, çalışanların sosyal ortam içinde geliştirdikleri, kendi fikir ve inançlardan oluşmaktadır. Buz dağının en alt katında ise gözle görülmesi ve algılaması zor olan ve kişisel özelliklerden oluşan bireysel yetenekler yer almaktadır. Bunlar, kişisel algılama, dürtüler, motifler ve bağlılık gibi faktörleri kapsamaktadır ve bu yetenekler iş görenin sıradan ya da üstün performans sergilemesinde etkili olmaktadır.<sup>123</sup> Ayrıca, görevin karmaşıklık derecesi ile

<sup>123</sup> Godbout, a.g.e., s.80.

performansın doğru orantılı olduğu ve buz dağının son katmanındaki karakteristikler tarafından etkilendiği konusu da uzmanlar tarafından tartışılmaktadır.<sup>124</sup>

Birçok yetenek, bireyle başlayıp bireysel ve takımlar içinde öğrenmeler sayesinde gelişse de temel yetenekler, teknik sistemlerin, yönetim sistemlerinin ve kültürel ortamın etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır.<sup>125</sup>

Organizasyonel seviyedeki yeteneklerin tanımlanmasında ve belirlenmesinde karşılaşılan güçlükler ile bireysel seviyedeki yeteneklerin tanımlanmasındaki güçlükler benzerlik göstermektedir. Lahti bireysel yeteneklerin tanımlanmasında aşağıdaki adımları önermektedir.<sup>126</sup>

- İş tanımları, şirket politikaları, strateji, misyon ve vizyon gibi belgelerin yeniden gözden geçirilmesi
- Başarılacak hedeflerin açıkça tanımlanması
- Bilgi toplama
- Bilginin değerlendirilmesi
- Organizasyonun ihtiyaçları ve kaynakları doğrultusunda bireysel temel yeteneklerin belirlenmesi

İş hayatında görülen hızlı ve sürekli değişimler, işletmelerde tüm bireylerin bilgi ve yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Rekabet avantajı yaratımına, ürün ya da hizmet portföyünün değil de yetenekler portföyünün temel oluşturduğu (Hamel ve Prahalad, 1994) gerçeği göz önüne alındığında, doğru bir yetenek keşfinin işletmenin kendi potansiyel gücünü görebilmesi ve buna bağlı etkin stratejiler geliştirebilmesi anlamında kritik bir süreç olduğu açıktır.

---

<sup>124</sup> Naravan ve McGuire, a.g.e., s.152.

<sup>125</sup> Dorothy Leonard-Barton, **Core Capabilities and Core Rigidities:A Paradox In Managing New Product Development**, Strategic Management Journal, C:13, 1992, s.113.

<sup>126</sup> Lahti, a.g.e., s.68.

### 1.2.3.6. Temel Yeteneklerin Yönetilme Süreci

Temel yetenekle ilgili çalışmalar incelendiğinde, temel yeteneğin öncelikle bireyle başlayan bir eylem olduğu görülmektedir. Birey ve grupların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak organizasyon ortamında faaliyette bulunması ile beraber organizasyonun temel yeteneklerinin oluşacağını söylemek mümkün olacaktır. Temel yeteneklerin elde edilmesi ve geliştirilmesinde bütün yönetim ekibinin çok önemli yeri ve görevleri vardır. Bu kilit görevi yerine getirirken yönetimin aşağıdaki bazı soruları sorması ve onlara cevap vermesi önerilmektedir.<sup>127</sup>

1. (İşletmenizin adı).....'da biz .....(işin adı)..... nasıl yapıldığını çok iyi biliriz.

Yetenekler, beceri ve bilgiler, firmanın değer zincirinde en iyi yaptığı işlerden oluşmaktadır. Bu nedenle, yetenekleri tanımlayabilmek için yöneticilerin, işletmenin neyi en iyi yapabildiğini tanımlamaları gerekmektedir. Ayrıca, her bir yeteneğin anlamını belirginleştirmek ve uygulanabilirlik alanını anlamlı bir şekilde değerlendirebilmek için yöneticiler mümkün olduğunca yetenekleri sınıflandırmalıdır. Her bir beceri kümesi için olabildiğince alt kategori tanımlaması gerekmektedir.

2. Bu bilgi (know-how) bir fonksiyonda mı, stratejik iş biriminde mi veya kurumda mı mevcut?

Bu sorunun amacı, firmanın iyi yaptığı şeyin fonksiyonel tabanlı yetenek mi, stratejik iş birimi tabanlı bir yetenek mi veya stratejik iş birimleri arasında bir temel yetenek mi olduğunu saptayabilmektir.

3. Biz diğer rakiplerimizden iyi miyiz?

---

<sup>127</sup> Javidan, a.g.e., ss.64-69.

Bu soru yöneticilere, sektör bağlamında firmanın yeteneklerini tartışma imkânı vermektedir. Buradaki ilk amaç, yetkinlik bağlantılı projeyi rekabet avantajına çevirmeyi başlatmaktır. Firmanın bir şeyi çok iyi yapmayı bilmesi her zaman rekabet avantajıyla sonuçlanmayabilir. Eğer diğer rakipler de aynı işi yapma konusunda aynı derecede başarılılar ise rekabet avantajı kaynağı söz konusu olmayabilir. Bu sorunun ikinci amacı ise, karar vericileri dışsal çevreyi dikkate almaları konusunda zorlayarak aşırı içe odaklanmayı önlemektir.

#### 4. Önemli mi?

Bu aşamada iki kritik kavram olan rekabet avantajı ve temel yetenek kavramlarını ayırt etmek ve aralarındaki bağlantıyı kurmak önemlidir. Bu iki kavram her zaman birlikte ortaya çıkmayabilir. Fakat yakından ilgili olabilir çünkü, başarılı bir rekabet stratejisi, firmanın temel yeteneklerinin ve rekabet avantajlarının üzerine kurulabilir.

Konuyla ilgili örnek olarak, Kanada’da faaliyet gösteren ulusal iki havayolu şirketi olan Air Canada ve Canadian Airlines’ı gösterebilir. Yıllar önce pazarı iki havayolu paylaşıyor, Kanada hükümeti hızla büyüyen Avrupa ve Transatlantik rotalarının çoğunu Air Canada’ya vermişti. O zaman CP Air olarak anılan Canadian Airlines ise daha küçük ölçekte ve yavaş büyüyen Asya Pasifik pazarına odaklanmıştı. Pazar pozisyonu 1990’larda oldukça farklıydı, bugün Asya Pasifik pazarının büyüme hızı Transatlantik rotalarından iki kat daha fazladır ve rekabet avantajını Canadian Airlines’a sağlamıştır. Fakat bu rekabet avantajının firmanın yetenekleriyle bir ilgisi bulunmamaktadır.

Bu örnek, her rekabet avantajının yetkinlikten kaynaklanmadığını göstermektedir. Aynı zamanda, her yeteneğin sonucunun rekabet avantajı olmadığı da bir gerçektir. Bir yetenek, eğer firma o yetenek konusunda diğer rakiplerinden daha iyiyse ve eğer bu üstünlük piyasa tarafından değer taşıyorsa, rekabet avantajına dönüşebilmektedir. Firmanın bir üründe en verimli ve etkili üretici olması, eğer o ürüne talep yoksa geçerli ve önemli bir faaliyet olmamaktadır.

## 5. Yeteneğin sağladığı rekabet avantajı ne kadar uzun ömürlüdür?

Önemli yetenekler firma için rekabet avantajı yaratabilir. Bu avantaj sektör içinde ne kadar çok ilgi çekici bir pozisyon yaratıp firma başarısı geliştirse, rekabetçilerin karşılık verme oranı da o kadar yüksek olmaktadır. Bu aşamada yöneticilere çok az avantajın kalıcı olduğunu hatırlatmak önem kazanmaktadır. Çoğu firma, göreceli avantajlarının zaman içinde aşındığına tanıklık eder. Bu duruma meydan okumak için rekabetçi dinamikleri anlamak gerekmektedir. Avantajlı konumda olduğuna ve bu durumun sabit kalacağına inanan firmalar, genellikle rakiplerin, yenilikçi ve yaratıcı yeni stratejiler sunup onların başarılarını sarsana kadar, durumlarından memnun olarak faaliyetlerine devam ederler.

Aşağıdaki faktörler firmanın rekabet avantajının uzun ömürlülüğünü belirlemeye yardımcı olmaktadır.

*Firmanın ilgili yetkinliklere ve yeteneklere sürekli yatırım yapma konusundaki ilgisi ve isteği:*

Bir rekabet avantajını sürdürmek ve/veya genişletmek genellikle işletmenin rekabet avantajında ön sıralarda olmasını sağlayan bu yeteneğe yatırım yapmasını gerektirmektedir.

*Rakiplerin firmanın rekabet avantajını taklit etme becerileri:*

Rakiplerin tipik karşılık verme yöntemi genellikle firmanın yeteneklerini kopya etmektir. Ancak bazı rekabet avantajı kaynaklarının taklit edilmesi diğerlerine göre daha zordur. Taklidin caydırıcıları bölümünde bu konuya değinildiğinden burada tekrar açıklanmayacaktır.

*Rakibin onun yerine yeni avantajlar geliştirme becerisi:*

Rakipler firmanın sahip olduğu avantajları taklit edemedikleri durumda firmanın çekici pozisyonunu azaltabilecek yetenekler veya rekabet avantajları

geliştirmeye çabalayabilirler. Firmanın üstün nitelikli ürün kalitesi, patentler ile korunabilir. Fakat bu durumda da rakipler, müşterilerin tercihlerini değiştirebilmek için başka ürün veya hizmet özellikleri sunabilirler. Örneğin; videokaset pazarında, JVC Victor'un VHS formatı, Sony'nin Beta formatından çok daha düşük teknik kaliteye sahip olmasına rağmen üreticilere tanıdığı yaygın lisanslama stratejisiyle, müşteriler için çeşitli ve daha yaygın bir dağıtım kanalı yaratmıştı. VHS'nin gittikçe artan pazar payı sayesinde, Beta formatına göre film daha az bulunur hale geldi ve zamanla pazara egemen oldu. Sonuç olarak, üstün kaliteli bir ürünü devam ettirmek yerine Sony, Beta formatında hattına son vererek, VHS üretmeye başladı.

*Ürün-hizmet özelliklerinin kilit satın alma kriterleri olarak kalmaya devam edip etmemesi:*

Firmanın çekici pozisyonunu koruyabilme becerisi, satın alma kriterinin sürekliliğine bağlıdır. Müşteriler aynı kriteri kullanarak satın almaya devam ettikleri sürece firmanın ürünlerini desteklemeye devam ederler. Fakat her işletme yöneticisinin bildiği gibi pazar beklentileri ve karar verme kriterleri zaman içinde değişir. Örneğin, kahvaltılık gevreği gibi bazı sektörlerde değişim oldukça yavaştır ama tüketici elektroniği gibi diğer sektörlerde ise değişim hızlıdır. Pazar gereksinimleri ve beklentileri ile iletişim içinde olabilmek için firma pazar trendlerini ve müşteri tercihlerindeki değişimleri izlemelidir.

#### 6. Sektörde meydana gelen anahtar değişimler nelerdir?

Günümüzde rekabetçi çevre olağanüstü bir hızla değişmektedir. Bu nedenle işletmelerin temel yeteneklerini geliştirirken, değişen çevre şartlarını iyi analiz ederek değerlendirmeleri önemlidir. Böyle bir analiz, makro çevrede beklenen politik, teknolojik, demografik, ekonomik ve sosyal eğilimler kadar sektör yapısında, rekabetçi dinamiklerde ve pazarda meydana gelen değişimleri de içermektedir.

#### 7. Sektörde meydana gelen anahtar değişimlerin belirlenmesi:

A- Hangi yeteneklerin modası geçecek veya ilgisiz olacaktır?

B- Hangi yetenekler sürdürülmeli ve geliştirilmelidir?

C- Mevcut kaynaklarımızı ve yeteneklerimizi kaldıraç olarak kullanarak nasıl daha fazla fayda yaratabiliriz?

D- Hangi yeni yetenekler geliştirilmelidir?

Bu aşamadaki dört soru, yeteneklerin stratejik ve dinamik tartışmasını cesaretlendirmek için tasarlanmıştır. Bu sorular yöneticilerin, firmanın şimdiki ve gelecekteki yetenekleri için çevresel değişimler doğrultusunda uygulamalarını ve mevcut varlıklarını nasıl daha iyi işletebileceklerine odaklanmalarına yardımcı olur.

Soru A'nın amacı, firmanın yeteneklerine çevresel değişimlerin etkilerini tartışmayı cesaretlendirmektir. Yöneticiler ileride ilgisiz olabilecek yetenekleri tanımlamalı ve ileride modası geçecek yetenekleri değerlendirebilmek için yeni fırsatlar yaratılıp yaratılmayacağına karar vermelidirler. Buradaki tartışma, her ne kadar basit gibi görünse de, daima hatırlamak gerekir ki birçok durumda yeteneklerin elden çıkarılması, çoğu yöneticinin kaçınacağı zorlu bir politik süreci de beraberinde getirir. Burada yöneticiler iki sorun ile karşılaşabilmektedir:

Birinci sorun, yetenek kümesinin ne kadar hızla modasının geçeceği veya geçmeyeceğidir. İkinci sorun ise, işleri muhafaza etmenin politik/duygusal yönü, kişisel ilgiler ve organizasyondaki gücün dengelenmesidir. Yetenekler, hiyerarşide ne kadar üst seviyede olursa, onu elden çıkarmak daha fazla sayıda insan ve organizasyonel seviyeyi kapsamaması nedeniyle daha zor olabilmektedir.

Soru B, yöneticilerin hangi yeteneklerin geliştirilmesi, yatırıma ihtiyaç duyması ve desteklenmesi gibi kararları vermelerine yardımcı olur. Böyle bir ilerlemenin nasıl olacağını ve zamanlamasını yöneticilerin değerlendirmesi gerekmektedir. Bu soru, elemanların eğitimi, yatırımların artırılması, ekipman ve teknolojilerin artırılması gibi konularda neler yapılması gerektiğinin daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olur.

Soru C, yöneticilere mevcut olan yeteneklerden daha fazla faydalanıp değer elde etmenin potansiyel yollarını incelemelerine yardımcı olur. Bu soruya bağlı alt sorular, tartışmaya yardımcı olacaktır.

(C-1) Aşağıdakilerden nasıl daha fazla katma değer elde edebiliriz?

Mevcut kaynaklarımız: Kilit kaynakların kullanımını arttırmanın ve bunlardan daha iyi sonuçlar almanın yolları var mıdır? Mevcut kaynaklarımızdan daha fazla yarar sağlamak için yeni ürünler, süreçler veya rutinler geliştirebilir mi?

Örneğin bir banka; geniş müşteri veri tabanını kullanarak farklı müşteri kesimlerini daha iyi anlamak ve onlara yeni hizmetler geliştirmek için çeşitli yollar arayabilir.

Mevcut yetkinliklerimiz ve yeteneklerimiz: Daha öncede belirtildiği üzere yetenek hiyerarşide ne kadar yukarı seviyede bulunuyorsa, firmaya katılan değer de o kadar yüksek olmaktadır. O halde asıl zorluk yeteneği daha yüksek seviyeye çıkarmanın yollarını aramaktadır. Öyleyse yöneticiler, bir yeteneğin stratejik iş birimlerinde yeni yetenekler veya organizasyonda yeni temel yetenekler yaratmak için, diğerleriyle nasıl birleştirilebileceğini veya stratejik iş birimlerinde yerleşmiş olan bir yeteneğin, firma çapında bir temel yeteneğe nasıl dönüştürülebileceğini geliştirmek için yollar arayabilirler.

(C-2) İleride temel yeteneklerimizi kullanabileceğimiz yeni iş fırsatları nasıl yaratabiliriz?

Mevcut yeteneklerden daha fazla katma değer elde etmenin diğer bir yolu da firmanın bu yetenekleri kullanabilecek yeni pazar alanlarını keşfetmek olabilir. Bu tartışmalar stratejik fırsatlar açısından önemli olmakla beraber, firmalar tipik büyüme ve çeşitlendirme tuzaklarına düşmeme konusunda dikkatli olmalıdırlar. Collis ve Montgomery bu konuda yapılan stratejik hatayı sıralayarak açıklamaktadır. İlk olarak, yöneticiler bazı yeteneklerin transferini az ya da yanlış değerlendirme eğilimli olabilirler. İkincisi, yöneticiler mevcut olmayan pazarlarda rekabet edebilme



becerilerini az ya da yanlış değerlendirme eğilimli olabilirler. Son olarak, yöneticiler mevcut pazarlara benzer olmayan pazarlardaki rekabetçi dinamiklerin değerlendirilmesi için gerekli olan anlayışa sahip olmayabilirler ve bu nedenle yeni pazarlarda yeteneklerin geliştirilmesi ve uygulanabilmesi için gerekli analizi gerçekleştiremeyebilirler.

Bu hatalardan kaçınmak için, yeni pazarlara veya yeni işlere girme kararı sadece firmanın yeteneklerine dayalı olmamalıdır. Bu konuda yöneticilerin, girmeyi arzuladıkları pazarla ilgili rekabetçi dinamikler, başlıca trendler, müşteri ihtiyaçları ve kilit başarı faktörü gibi bilgilerle ilgili derinlemesine bir analize ihtiyaçları vardır.

Soru D, yöneticilere beklenen fırsatları yakalayabilmek veya sektörde meydana gelen tehditlere cevap verebilmeyi sağlayacak yeni yetenekleri tanımlamaya yardımcı olur. Bu sorunun amacı, yöneticileri sektörde gelecekte ortaya çıkabilecek kilit başarı faktörlerine odaklanmalarına cesaretlendirmektedir. Gelecekteki büyümenin yeni işlerden veya yeni sektörlerden sağlanacağı düşünülürse görülecektir ki teknolojik gelişmeler veya yeni rakipler gibi faktörlerin neden olduğu sektördeki başlıca değişimlere cevap vermenin yolu, yeni yeteneklerin yaratılmasına bağlıdır.

Firmalar yeni yetenekler oluştururken çeşitli yaklaşımlarda bulunabilirler. İşletmeler, insan gücüne ve teknolojiye gerekli yatırımları yaparak veya ortaklıklardan şirket birleşmelerinden ve şirket evliliklerinden yararlanarak yeni yetenekler elde edebilirler. İstenen hız ve zamanlamada yeteneğin elde edilmesi, uygun alternatifin seçimi, uygun kontrol seviyesi ve gerekli finansal kaynaklara bağlı olmaktadır.

#### 8. Buradan nereye varabiliriz?

Yöneticiler yetenek yönetimi sürecini, stratejik planlama projesiyle tamamen birleştirmelidirler. Önceki dört soruda ortaya atılan tartışmalar, bir uygulama planını gerekli kılmaktadır. Zaman çizelgeleri ile belirlenen spesifik planlar, aşağıdaki konularla ilgili olarak geliştirilirse daha yararlı olabilir.

1- Gelecekte değer kaybetmesi beklenen yeteneklerin ayarlanması veya bu yeteneklerin elden çıkarılması.

2- Belirlenen kaynakların, yeteneklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi.

3- Belirlenen kaynaklardan ve yeteneklerden alınan sonucun arttırılması.

4- Belirlenen yeni yeteneklerin geliştirilmesi veya elde edilmesi

Yukarıda sıralanan sürecin sonunda, organizasyonun belirli değerleri, becerileri ve yetenekleri hakkında önemli bilgiler elde edilebilmektedir. Bu süreçle elde edilen bilgiyi kullanarak stratejik karar vericiler, organizasyonun mevcut rekabet avantajı hakkında iyi kararlar, rekabet avantajı potansiyeli ve nelerin rekabet avantajı potansiyelini engellediği konularında sağduyulu değerlendirmeler yapıp karar verebilirler. Bu süreç ile elde edilen bilgi, organizasyonun çevresel şartları hakkında elde edilen bilgiyle birleştirildiğinde, sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli uygulamalara temel teşkil edebilir.

## BÖLÜM 2

### İŞLETMELERDE YENİLİK PERFORMANSI

#### 2.1. Yenilik Kavramı Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Günümüz işletmeleri değişimin yoğun ve hızlı olduğu, bilginin gittikçe önem kazandığı ve küreselleşme gibi faktörlerin etkisiyle rekabetin oldukça sert olduğu koşullarda rekabet etmektedir. Bu gelişmeler nedeniyle işletmeler, daha çok pazar payı elde etme yarışının bir sonucu olarak, sürekli yeni ürünler piyasaya sürme ve yenilik yaratma arayışlarına girmişlerdir. Kalite ve fiyat konularında benzer hale gelen işletmelerde fark yaratmak ve rekabette öne geçmek amacıyla yenilik faaliyetleri değer kazanmıştır.

Yenilikle ilgilenen araştırmacılar, yeniliğin kompleks ve koşullara bağımlı bir konu olması nedeniyle, ancak örgütsel teknolojik ve sosyal ortam iyice incelendikten sonra daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmektedirler (Wolfe, 1994; Leifer v.d.,2000). Organizasyonlarda yenilikçi davranışın anlaşılmasına yönelik çok geniş bir yazın ve geniş bir bilgi alanı olmasına rağmen yenilik ile ilgili teorilerin çok kesin ve gelişmemiş olduğu görülmektedir. Araştırmacılar yeniliğin örgütsel rekabet ve etkililik için çok önemli olduğu konusunda uzlaşmaktadır. Ancak örgütsel yenilik ile ilgili araştırma sonuçları tutarlı ve kesin sonuçlar veremediği için, örgütsel yenilikçi davranışın anlaşılması konusunda yeterli bir gelişme görülmemektedir.<sup>128</sup>

Yenilik konusuyla ilgilenen birçok araştırmacı, bazı küçük farklılıklara rağmen genelde yeniliği benzer şekillerde tanımlamışlardır. Cumming yeniliği kısaca, bir ürün ya da sürecin başarılı ilk uygulaması olarak tanımlar.<sup>129</sup> Gopalakrishnan ve Damanpour ise yeniliği, organizasyona yeni olarak adapte edilen program, politika, sistem, araç, hizmet, ürün, davranış veya fikir olarak tanımlamışlardır.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Wolfe R., **Organizational Innovation Review, Critique and Suggestesd Research Directions**, Journal of Management Studies, 31, s.405.

<sup>129</sup> Güleş Hasan K. ve Bülbül Hasan, **Yenilikçilik**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s.124.

<sup>130</sup> Shanthi G. ve Fariborz D., **The Impact Of Organizational Context On Innovation Adoption in Commercial Banks**, IEEE Transactions on Engineering Manegemant, 47(1), 2000, s.15.

Davis ve Devinney ise yeniliği, yeni ya da mevcut bir problemi ya da ihtiyacı gidermek için yeni ya da farklı bir çözüm yolu üretmek olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, bu tanımın yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleri gibi geleneksel yenilik tanımlarının çoğunu kapsadığını ifade etmektedir.<sup>131</sup> Bir başka tanımla Higgins yeniliği, bir kişi, grup, organizasyon, endüstri ve toplum için önemli bir etkiye sahip yeni örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilme süreci olarak tanımlar.<sup>132</sup>

Yenilik performansının, ürün yeniliği, üretim süreçlerinde yenilik, iş organizasyonunda ve insan kaynaklarında yenilik gibi boyutları vardır.<sup>133</sup> Johannessen ve arkadaşları işletmelerde değer oluşturan şu altı faaliyeti yenilik olarak kabul etmişlerdir: Yeni ürünler meydana getirmek, yeni hizmetler ortaya koymak, yeni üretim metotları uygulamak, yeni pazarlara açılmak, yeni tedarik kaynakları bulmak, örgütlenmenin yeni yollarını uygulamaya geçirmek.<sup>134</sup>

İşletmeler yenilik aracılığıyla iç ve dış çevrede gelişen değişimlere cevap verir. Yeniliğin, yeni pazarlar yaratma özelliğiyle işletme performansına katkıda bulunduğunu destekleyen çalışmalar vardır (Wolfe, 1994; Damanpour 1991; Leifer v.d. 2000; Hult v.d. 2004). Bu araştırmalardan yola çıkarak, yenilik ve temel yetenek kavramlarının yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü her iki kavram müşterilerin gelecek ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çabalarla ve yeni pazarlar yaratmayla yakından ilgilidir. Hamel ve Prahalad, belli bir temel yeteneğin şu anda içinde oturduğu somut ürün bileşimine takılmadan, bu yeteneğin yeni ürün alanlarına nasıl uygulanabileceğinin yöneticiler tarafından tasarlanması gerektiğini savunmaktadır.

---

<sup>131</sup> Güleş ve Bülbül, a.g.e., s.125.

<sup>132</sup> Higgins, a.g.e, 1996, s.370.

<sup>133</sup> Baer M. ve Freze M., **Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance**, Journal of Organizational Behaviour, 24, 2002, s.29.

<sup>134</sup> Johannessen J.A., v.d., **Innovation as Newness: What is New, How to New and New to Whom?**, European Journal of Innovation Management, 4(1), 2001, s.21.

### 2.1.1. Yenilik Türleri

Yenilik bir işletmenin ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir.<sup>135</sup> Bu nedenle yeniliğin tanımında olduğu gibi, yenilik türlerinin sınıflandırmasında da farklılıklar göze çarpmaktadır. Genel olarak yazarların ve araştırmacıların buldukları ortak sınıflandırmalardan bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 2.1.1.1. Ürün-Süreç Yenilikleri

Ürün yeniliği, farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik yaparak pazara sunulmasıdır. Diğer bir ifadeyle, ürün yenilikleri müşterinin tatmini için sunulan hizmetlere veya çıktılara odaklanır.<sup>136</sup> Süreç yenilikleri ise farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya mevcut yöntemlerin iyileştirilmesidir. Süreç yeniliği, bir işletmenin tam zamanında üretim uygulamasına geçmesi gibi radikal ya da bir makinenin üretim yeteneğinde iyileştirmeler yapılması gibi basit olabilir.

Ürün yenilikleri, daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve farklılık yaratılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını sağlamayı amaçlamaktadır.<sup>137</sup> Belirli bir zaman aralığında süreç yeniliğini veya ürün yeniliğini başaran firmayı Park ve arkadaşları, “yenilikçi firma” olarak nitelendirmişlerdir ve süreç yeniliklerini gerçekleştiren firmaların, üretim maliyetlerini azaltma ve üretim etkililiğinde artış gibi önemli sonuçları olacağını belirtmişlerdir.<sup>138</sup>

---

<sup>135</sup> Şirin Elçi, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Genişletilmiş Baskı, Nova Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.12.

<sup>136</sup> Shanthi G. ve Fariborz D., **A Review of Innovation Research in Economics**. Sociology and Technology Management, Omega, 25(1), 1997, s.18.

<sup>137</sup> David Wan, Chin Huat Ong, Francis Lee, **Determinants of Firm Innovation in Singapore**, Technovation, Cilt:25, No: 3, 2005, s.62.

<sup>138</sup> Park Y., Kim C., Lee J., **On the Characteristics of Innovative Firms in Korea: The Role of R&D and Innovation Type**, International Journal of Innovation Management, Cilt:3, No:1, Mart, 1999, s.43.

Ürün yenilikleri pazar odaklıdır ve müşteri yönelimlidir, süreç yenilikleri ise iç çevreye odaklanır ve etkililik yönelimlidir. Fakat buna rağmen ikisini birbirinden ayırmak zordur. Çünkü karşılıklı etkileşim içerisindedirler; biri diğerini harekete geçirebilir ya da eş zamanlı olarak ortaya çıkabilmektedirler.<sup>139</sup>

Yenilik konusunda yaptıkları çalışmalarla tanınan Zirger ve Maidique ürün yeniliğini etkileyen anahtar faktörleri belirlemişlerdir. Ürün yeniliğini etkileyen en önemli beş faktörden ikisini, ürünün müşteriye sunduğu değer ve yeni ürünün mevcut yeteneklerle olan sinerjisi olarak açıklamışlardır.<sup>140</sup> Müşteri problemleri konusunda derin bilgi ve anlayışa sahip firmaların müşteriye önemli değerler yaratan çözümler ürettiğine diğer araştırmacılarda katılmaktadır (Utterback v.d., 1976; Cooper v.d., 1987). Ürün değerini arttırmak isteyen işletmeler maliyet azaltımı, kalite artırımı, ürün performansının artırılması, ürüne yeni özelliklerin eklenmesi gibi, çeşitli yollara başvurabilmektedir.<sup>141</sup> Ürün yeniliğini etkileyen bu iki önemli faktör, temel yeteneklerin yenilik performansı ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Çünkü, temel yetenekleri tanımlarken ifade edildiği üzere, bir yetenek ancak müşteriye özel bir değer yaratıyorsa temel yetenek olarak adlandırılabilir.

Firmanın temel yetenekleriyle uyum içinde olan yeniliklerin daha başarılı olduğunu iddia eden araştırmalar da oldukça fazladır (Cooper ve De Brentani, 1991; Cooper ve Kleinschmidt, 1993; Kleinschmidt ve Cooper, 1991; Song ve Parry, 1997a; 1997b; Zirger ve Maidique, 1990). İşletmeyi yenilik tuzaklarına düşürmektense, mevcut yetenekleri kaldıraç olarak kullanarak yeniliği gerçekleştirmek araştırmacılar tarafından daha çok önerilmektedir. Ürün yeniliği firmanın yetenekleriyle yol bağımlılıkları oluşturmakta ve böylelikle geliştirilen yeni ürünler daha başarılı olmaktadır. Yani ürün yeniliği ve firma yetenekleri arasında dinamik bir ilişki mevcuttur.<sup>142</sup>

---

<sup>139</sup> Shanthi G. ve Fariborz D., **The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations**, Journal of Management Studies, 38:1, Ocak, 2001, s.48.

<sup>140</sup> Zirger B.J. ve Maidique M.A., **A model of New Product Development: An Empirical Test**, Management Science, Cilt:36, No.7, Temmuz, 1990, s.867.

<sup>141</sup> Zirger B.J. ve Maidique M.A., a.g.e., s.873.

<sup>142</sup> Erwin Danneels, **The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences**, Strategic Management Journal, 23: Ekim, 2002, s.1097.

Teece v.d. (1997) dinamik yetenekler terimini, yeteneklerin değişen çevreye cevap vermek için yenilenmesi olarak açıklamaktadırlar. Ayrıca yazarlar, zamanla yetenekler geliştikçe firmaların yol bağımlılıkları geliştirdiklerini vurgulamaktadırlar. Yol bağımlılığı terimi, firmanın geçmişinde geliştirdiği rutinler ve faaliyetleri ifade eder. Firmanın geçmiş seçimleriyle ilgilidir ve bu geçmiş seçimler geleceği de etkiler. Yol bağımlılıkları, firmaların kendine özeldir ve bu nedenle kolayca taklit edilemez.<sup>143</sup>

Ürün yeniliği özellikle işletmenin iki tür yeteneğinin birleştirmesiyle gerçekleşebilir; teknolojiyle ilgili yetenekler ve müşteriyle ilgili yetenekler. Ayrıca başarılı yenilikler, firmanın yeni bir yeteneği, öğrenme faaliyeti aracılığıyla mevcut yeteneklerine eklemesiyle gerçekleşir.<sup>144</sup> Burada bilginin üretim sırasında yaratıcı düşünceyi geliştirici bir biçimde kullanılabilmesi önemlidir. İşletmenin üretim ve hizmet sürecinde, mevcut bilginin yeni bilgilerle artırımı olarak kullanılabilmesi gerekli olmaktadır. Hamel ve Prahalad, yetenekleri kaldıraç olarak kullanarak yenilik yaparken yöneticilere, işletmeyi ürün merkezli bakış açısıyla değerlendirmemesini önermektedir. Çünkü yetenekler ürüne özgü değildir, ürünler yeteneklerin vücuda getirilmiş, biçim almış halleridir. Diğer bir ifadeyle, yetenekler farklı ürünlere dönüştürülebilir; bir yetenek birçok ürüne dönüşebilir ya da bir ürün birçok yetenekten oluşabilir.<sup>145</sup>

İşletmeler, özellikle gerçekleştirecekleri süreç yenilikleriyle, üretim veya hizmetlerde yaratıcılığın ya da verimliliğin etkilerinin artırılmasının yanı sıra müşteri değeri, kalite ve güvenilirliğin kazanılması gibi olumlu sonuçlar elde etmektedir. Buna karşın, süreç yeniliği her zaman elle tutulabilir bir sonuca ulaştırmayan ve çoğu zaman müşteri tarafından algılanması güç olan yeniliklerdendir.<sup>146</sup>

Dolayısıyla, firmalar genellikle süreç yeniliğinden ziyade ürün yeniliği gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler. Bunun başlıca nedenleri arasında, süreç

---

<sup>143</sup> Teece D.J., Pisano G., ve Shuen A., **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, Strategic Management Journal, 18:7, 1997, ss.522-523.

<sup>144</sup> Danneels, a.g.e., s.1117.

<sup>145</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e.,1994, s.227.

<sup>146</sup> Shanthi G., Paul B., Erich H.K., **A Reexamination of Product and Process Innovation Using a Knowledge-based View**, The Journal of High Technology Management Research, Cilt:10, No:1, 1999, s.148.

yeniliklerinin daha az avantajlı olarak değerlendirilmesi ve ölçümünün daha zor olması gelmektedir. Aslında ürün ve süreç yenilikleri eş zamanlı olarak meydana gelmektedir. Özellikle literatürde Abarnathy ve Utterback tarafından geliştirilen AU Modeli adıyla anılan model, ürün ve süreç yeniliği arasındaki dinamik ilişkiye ve yeniliğin değişim oranına açıklık getirmesinden dolayı çok kullanılmaktadır. Bu model, değişen ürün ve süreç yenilikleri oranını, üç aşamalı bir gelişme olarak tarif etmektedir. “Akışkan aşama” olarak adlandırılan birinci aşamada, ürün yeniliklerinin oranı süreç yeniliklerinin oranından daha yüksektir. “Geçişken aşama” olarak adlandırılan ikinci aşamada ise ürün yeniliklerinin oranı düşmekte ve süreç yeniliklerinin oranı artmaktadır. “Belirgin aşama” ismi verilen son aşamada ise her iki tür yenilik yavaşlamakta ve daha belirgin hale gelmektedir. İlk iki aşama, radikal değişimlerin görüldüğü önemli ürün ve süreç yeniliklerinin birbiri ardına gözlemlendiği aşamalardır. Son aşamada ise kademeli değişimler gerçekleşir. Yani bu aşamada daha az önemli değişimler söz konusudur.<sup>147</sup>

Ayrıca yapılan araştırmalara göre, firmalar ürün yeniliklerini daha çok henüz küçük ve olgunlaşmadıkları dönemlerde gerçekleştirmektedir. Diğer yandan firmalar geliştikçe, üretim sürecinde verimliliği arttırmak için süreç yeniliklerini gerçekleştirmektedir. Çünkü yüksek karmaşıklık derecesi ve büyüklük, ürün yeniliğinden ziyade süreç yeniliği için daha elverişli bir durum oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, firma boyutu ve karmaşıklık derecesi süreç yenilikleriyle doğru orantılıdır.<sup>148</sup>

### 2.1.1.2. Radikal-Kademeli Yenilikler

Genel olarak, radikal yenilikler, teknolojidaki devrim niteliğindeki temel değişimlerdir.<sup>149</sup> Bu tür yenilikler, daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlardır ve bu nedenle riskli yeniliklerdir. Birçok araştırmacı, radikal yeniliklerin yapılabilmesi için önemli derecede kaynak tahsisinin gerekli olduğu konusunda uzlaşmaktadır. Ayrıca araştırmacılar, radikal yeniliklerin

---

<sup>147</sup> Shanthi G. ve Fariborz D., **The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations**, Journal of Management Studies 38:1, Ocak, 2001, s.46.

<sup>148</sup> Fariborz Damanpour, **Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models**, Management Science, Cilt:42, No:5, Mayıs,1996, s.699.

<sup>149</sup> James Y.L.Thong, **An Integrated Model of Information Systems Adoption In Small Businesses**, Journal of Management Information Systems, Cilt:15, N:4, Bahar, 1999, s.190.



yetenekleri tahrip ettiğini belirtmekte ve bu nedenle kademeli yeniliklerin tercih edilmesini önermektedirler (Anderson ve Tushman1990; Christen ve Raynor 2003; Henderson 1193). Çünkü kademeli yenilikler mevcut uygulamalardan yola çıkarak, mevcut ürün, hizmet veya sistemlerin özelliklerinin artırılmasını içerir. Bu yönüyle kademeli yenilikler işletmelerin mevcut yeteneklerinin güçlendirilmesiyle yakından ilgilidirler.<sup>150</sup>

Ven de Ven ve çalışma arkadaşları, her işletmenin yapısal değerlerinin özelliklerine uygun olarak, yenilik türünü radikal ya da kademeli, belirlemenin daha doğru bir yol olduğunu belirtmektedir.<sup>151</sup> Ayrıca araştırma sonuçları, radikal yeniliklerin daha çok teknolojik bilgi ve kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirildiklerini göstermektedir. Dolayısıyla, radikal yeniliklere genellikle küçük ölçekli firmalardan daha çok, büyük firmalarda rastlandığı söylenebilir.<sup>152</sup>

### 2.1.1.3. Yönetmel-Teknik Yenilikler

Yönetmel yenilikler, organizasyonun sosyal sistemini etkileyen yeniliklerdir. Bu tür yenilikler, kurallar, roller, süreçler ve iletişimsel yapıyla ilgilidir. Yönetmel yenilik, yeni bir ürün veya yeni bir hizmet sağlamaz fakat dolaylı olarak üretim ya da hizmet sürecini etkiler.<sup>153</sup> Yeni organizasyonel yapı, yeni kontrol sistemi, yeni iletişim mekanizmaları gibi çalışmalar bu tür yeniliklere örnek olarak gösterilebilir.<sup>154</sup> Teknik yenilikler ise daha çok ürün veya hizmetlerde kullanılan hammaddenin veya teknolojinin transformasyonuyla ilgilidir. Bu tür yenilikler organizasyonun faaliyetleriyle yakından ilgilidir.<sup>155</sup>

---

<sup>150</sup> Shanthi G. ve Fariborz D., **A Review of Innovation Research in Economics**. Sociology and Technology Management, Omega, 25(1), 1997, s.18.

<sup>151</sup> Christine S.Koberg, Dawn R. Detienne, Kurt A.Heppard, **An Empirical Test of Environmental Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation**, Journal of High Technology Management Research, C:14, No:1, 2003, s.23.

<sup>152</sup> Damanpour, a.g.e., s.699.

<sup>153</sup> Fariborz D., Szabat K.A., Evan M.W., **The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance**, Journal of Management Studies, 26:6, Kasım, 1989, s.588.

<sup>154</sup> Shanthi G. ve Fariborz D., **Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change**, Journal Of Engineering and Technology Management JET-M, 15, 1998, s.6.

<sup>155</sup> Fariborz Damanpour, **Organizational Complexity and Innovation Developing and Testing Multiple Contingency Models**, Management Science, C:42, No:5, Mayıs, 1996, s.698.

Teknik ve ürün yenilikleri daha çok “endüstriye özgü” olarak gelişmekte, süreç ve yönetsel yenilikler ise daha çok “organizasyona özgü” olarak gelişmektedir. Bu nedenle, süreç ve yönetsel yeniliklerin taklit edilmesi daha zor olmaktadır.<sup>156</sup> Süreç ve ürün yenilikleri arasındaki etkileşimli ilişkide olduğu gibi, teknik yenileşme beraberinde yönetsel yenilikleri getirmektedir ve bir bakıma bunu gerekli kılmaktadır.

Miles ve Snow işletmeleri yürüttükleri stratejiler aracılığıyla, saldırganlar, savunmacılar ve analizciler olarak üçe ayırmaktadır. Miles ve Snow’un sınıflandırmasından yararlanarak söylenenleri özetleyecek olursak; “saldırganlar” ürün ve pazar gelişimi ile büyüme gerçekleştirirler ve bu nedenle ürün yeniliğine daha çok önem vermektedirler. “Savunmacılar” ise süreç yeniliklerini daha çok benimsemektedirler. Çünkü etkililiği arttırmak için teknolojilerini sürekli iyileştirmek zorundadırlar. Ayrıca bu organizasyonlar basit bir çevrede faaliyet göstermektedirler ve bu çevrenin etkisiyle kademeli yenilikleri radikal yeniliklere tercih etmektedirler. Diğer yandan “saldırganlar” daha karmaşık bir çevrede faaliyette bulduklarından, radikal yenilikleri kademeli yeniliklere tercih etmektedirler. “Analizciler” ise hem ürün ve süreç hem de radikal ve kademeli yeniliklere odaklanmaktadır. Çünkü onlar hem saldırganların hem de savunmacıların faaliyet gösterdikleri melez bir alanda yarışmaktadırlar.<sup>157</sup>

### **2.1.2. Yenilik Sürecinin Aşamaları**

Yenilik süreci, bilim, teknoloji, ekonomi, girişimcilik ve yönetim gibi faaliyetleri içeren oldukça karmaşık bir süreçtir. Yenilik, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatan bir kavramdır. Yeniliğe bir sonuç olarak yaklaşan araştırmacılar, bu sonucun ortaya çıkarılmasında etkili olan durumsal, yapısal ve süreç koşullarını belirlemeye ve hangi şartlar altında organizasyonların yenilik ürettiğini belirlemeye çalışmışlardır (Ailcen ve Hage, 1971; Kimberly ve Evanisko, 1981; Meyer ve Goes, 1988). Yeniliği bir süreç olarak ele alan diğer araştırmacılar ise yeniliği başlangıç,

---

<sup>156</sup> Damanpour, a.g.e., s.711.

<sup>157</sup> A.g.e., s.712.

gelişme ve rutin bir faaliyet haline gelme süreçlerinin organizasyonlarda nasıl geliştiğini araştırma ve anlama çabasında olmuşlardır (Dean, 1987; Van De Ven vd, 1989).<sup>158</sup>

Gopalakrishnan ve Damanpour, yeniliklerin organizasyonlara iki farklı şekilde geldiğini ifade etmektedirler; işletmeler ya kendileri yeniliği üretebilirler ya da başka işletmelerin gerçekleştirdiği yenilikleri adapte edebilirler. Araştırmalar, yeniliği üretmeyi tercih eden firmaların, fikir üretimi, projenin tanımlanması, problem çözme, tasarım ve geliştirme, pazarlama ve ticarileştirme gibi aşamaları gerçekleştirdiklerini göstermektedir. İkinci yolu izleyen işletmeler ise yeniliği dış kaynaklardan adapte edebilirler. Yeniliği adapte eden organizasyon için yenilik süreci uygulamanın kurulumu ve sürdürülmesini gibi aşamaları içerir. Yeniliğin adaptasyonu, organizasyonun teknik ve sosyal sistemlerini doğrudan etkileyen organizasyonel değişim süreci olarak görülebilir.<sup>159</sup> Yeniliğin adaptasyonunda amaç yeniliği adapte eden organizasyonun performansını veya etkinliğini iyileştirmesi, rekabetçiliğini sürdürmesi ve çevredeki değişimlere uyumudur.<sup>160</sup> Amaç bu sıralananlardan hangisi olursa olsun, yeniliğin işletmenin yapısına, kültürüne ve yeteneklerine uyumlu olup olmayacağına dikkat edilmesi yeniliğin başarısı açısından önemlidir.

Livesary, Rorke ve Lux (1989) 30 küçük iş projesi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, girişimci çabaların ve radikal yenilik sürecini beş aşamalı bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre yenilik süreci; kavramın tanımlanması, model geliştirilmesi, prototip geliştirilmesi, sınırlı üretim ve tam üretim aşamalarından oluşmaktadır. Ayrıca yenilik faaliyetlerinin eş zamanlı olarak üç alanda ilerleme göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır; teknolojik gelişme, pazarlama ve yeni iş yapıları yaratma. İşletmelerin yenilik yaratma sürecinde karşılaştıkları asıl sorunun bu üç alanı birleştirirken ortaya çıktığını eklemiştir.<sup>161</sup>

---

<sup>158</sup> Gopalakrishnan ve Damanpour, a.g.e., 1998, s.2.

<sup>159</sup> a.g.e., s.4

<sup>160</sup> Gopalakrishnan ve Damanpour, a.g.e., 2000, s.15.

<sup>161</sup> Livesay H. v.d., **Technical Development and The Innovation Process**, The Journal of Product Innovation Management, 4, 1989, ss.268-282.

Marquis 'in 121 firma üzerinde gerçekleştirdiği önemli çalışmasında ise başarılı teknolojik yeniliğin altı aşamalı bir süreç olduğu görülmektedir; Tanıma, fikir üretimi, problem çözme, çözüm, gelişme, uygulama ve yayma. Tanıma aşamasında potansiyel pazar talebi ve teknik fizibilite aktivitelerine odaklanılır. Daha sonra, burada elde edilen bilgilerden fikir üretimi aşamasında yararlanır. Problem çözme aşamasında ise bilgi toplama ve deney yapma faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Problemlerin çözümünde katılımcılar ya buluş ya da başka uygulamalardan adapte ederek yenilik gerçekleştirmektedirler. Geliştirme aşamasında ise amaç var olan kusur ve hataları düzeltmektir. Son aşamada ise geliştirilen yenilik uygulanır ve organizasyonun geneline yayılır.<sup>162</sup> Benzer şekilde Rosenthal 'da yeni ürün geliştirme sürecini; potansiyel pazar ya da pazar ihtiyacı, bir tasarım üretmek ya da icat etmek, ayrıntılı tasarım ve test, tasarım ve üretim, dağıtım ve pazarlama olarak beşe ayırmıştır.

Bu çalışmaların ortak özelliklerinden yararlanarak, yenilik sürecinin aşamaları aşağıda incelenecektir. Fakat yenilik sürecini, adım adım ayrı aşamalar olarak sınıflandırmak ve süreci bu şekilde ve sırayla gelişen bir süreç olarak değerlendirmek doğru değildir. Yenilik sürecinin karmaşık ve kendine özgü bir süreç olduğunu ve bu nedenle tüm organizasyonlarda süreçsel olarak benzer şekilde gelişmediğini savunan araştırmacılar oldukça fazladır (Pelz, 1983; King, 1982; Wolfe, 1994).

### **2.1.2.1. İhtiyacın Belirmesi**

İşletmelerde yenilik sürecinin oluşabilmesi için ilk önce işletmelerin ihtiyacın veya fırsatın farkına varması gerekmektedir. İhtiyacın belirmesi aşamasında en önemli dış etken müşterilerdir. Bazen müşteriler tek başına işletmeyi yenilik yapmaya itebilir. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmenin yanı sıra müşterilerin o zamana kadar farkına varamadıkları ihtiyaçlarının da karşılanması önemlidir. Diğer yandan, yenilik fikirlerinin büyük kısmı, rakip ürünlerin incelenmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, işletmeler içsel sebeplerle

---

<sup>162</sup> Marquis D.G., **The Anatomy of Successful Innovation**, Innovation, 1, 1969, ss.28-37.

de yenilik çalışması yapabilmektedir. Bu yeniliklerin birçoğu işletmenin sahip olduğu beşeri kaynaklardan gelmektedir. Bu nedenle çalışanlardan gelen fikirlerin hangi hiyerarşik düzeyden geldiğine bakılmaksızın iyice değerlendirilmesi önerilmektedir.

### 2.1.2.2. Fikir Geliştirme

Fikirleri geliştirme sürecinin temel amacı, birden fazla fikir üreterek bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir. Fikirlerin oluşabilmesi için işletmenin, yapmak istedikleri yenilikler üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekir. İç ve dış çevre analizleri sonucunda işletme, konu ile ilgili bilgileri elde edebilecektir.<sup>163</sup> Tüketicinin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda yapacağı yeniliklerde, ilgili pazar araştırmasını da yapmak gerekir. Yapılan birçok araştırma, pazar araştırmasının başarılı ürün geliştirme için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir.<sup>164</sup> Ürün yeniliklerinde işletmelerin daha çok tüketici tercihlerine göre hareket etmesi ürünün pazara girmesini ve tercih edilebilirlik düzeyinin artırılmasını sağlayacaktır.<sup>165</sup>

Rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülen yenilik, işletmelerin sadece ihtiyaç duyduğu zaman değil, sürekli bilgi toplama gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu sayede işletme toplamış olduğu bilgileri Ar-Ge faaliyetlerinde değerlendirebilecektir. Sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmesi için işletmelerin, Ar-Ge çalışmalarına önem vermesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesine yardımcı olacak bir örgüt iklimi geliştirilmesi de yararlıdır. Örgüt kültürünün, insanların fikirlerini ve tekliflerini açıkça sunabildiği şekilde düzenlendiği organizasyonlarda yenilik başarı düzeyi artmaktadır. Örneğin, bu aşamada beyin fırtınası gibi yaratıcılık tekniklerinden ve sistematik programlardan yararlanılabilir.<sup>166</sup>

---

<sup>163</sup> Buijs, a.g.e., s.84.

<sup>164</sup> Cooper, a.g.e., s.247.

<sup>165</sup> S.Ottoson, **Dealing with Innovation Push and Market Need**, Technovation, C:24, 2004, s.280.

<sup>166</sup> Jan Buijs, **Modelling Product Innovation Processes From Linear Logic to Circular Chaos**, Creativity and Innovation Management, 12/2, Haziran, 2003, s. 78.

### 2.1.2.3. Kavramsallaştırma

Genel olarak oluşturulan yeni fikir en ince ayrıntılarına kadar detaylandırılır. Tüketici tercihleri de dikkate alınarak fikir kavramsallaştırılır. Bu süreçte ürünü kimlerin kullanacağı, ürünün avantajları ve nerelerde kullanılacağı gibi sorulara cevap aranır. Bu aşamada ayrıca ön pazar araştırması, teknolojik uygulanabilirlik ve yeniliğin maliyet hesapları formüle edilmektedir.<sup>167</sup>

### 2.1.2.4. Yeniliğin Geliştirilmesi

Bu aşamada, müşteri, pazar ve çalışanlardan toplanan bilgi ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda, teknolojik yeniliğin gerçekleştirilmesi kararı ve ihtiyaç duyulan kaynaklara yatırım kararı verilir. Ayrıca yeni süreçleri faaliyete geçirmek için organizasyon üyeleri teşvik edilir ve eğitilir.<sup>168</sup>

Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında çoğu işletmenin yaptığı en büyük hata bu aşamada sadece Ar-Ge Departmanlarının aktif rol almalarını sağlamaktır. Fakat yenilik hiçbir zaman belli departmanlarla sınırlı kalmamalı, işletmenin tüm birimleri bu süreçte yer almalıdır.

Ayrıca işletmenin, hem içsel analizi hem de dışsal analizi eş zamanlı olarak geliştirmesi önemlidir. Örneğin, yenilik geliştirme takımı, eğer herhangi bir diğer işletmenin güçlü yanını stratejik olarak önemli olarak değerlendirmişse, bu güçlü olarak değerlendirdiği faaliyeti diğer rakiplerle de karşılaştırmalıdır. Böylelikle işletme, rakiplerinin önemli güçlü karakterlerini değerlendirmiş olur ve bu bilgiler ışığında kendi işletmesinin içsel analizini yaparak, işletmeye yeni stratejik güçler ilave etme fırsatı yaratır.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Robert G.Cooper, **The New Product Process: A Decision Guide For Management**, Journal of Marketing Management, 3/3, 1988, s.251.

<sup>168</sup> Cooper R.B. ve Zmud R.W., **Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach**, Management Science, 36/2, 1990, s.124.

<sup>169</sup> Buijs, a.g.e., s.90.

### **2.1.2.5. Yeniliğin Uygulanması**

Dört aşamadan da başarılı bir şekilde geçen yenilik modeli, deneme testleriyle tekrar değerlendirilir. Deneme üretimi yapılarak ürün müşterilere sunulur. Burada, pazar analizleri, müşteri analizleri, üretim analizleri ve finansal analizler gerçekleştirilir.<sup>170</sup> Basit bir ifadeyle bu aşamada yenilik sınanır. Yenilik, yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir program, yeni bir süreç veya yeni bir teknoloji şeklinde sonuçlanan bir süreçtir.

### **2.1.3. İşletme Düzeyinde Yeniliği Etkileyen Başlıca Unsurlar**

İşletme düzeyinde yeniliği etkileyen unsurları araştıran çalışmalar incelendiğinde, yeniliğin karmaşık bir kavram olduğu ve yeniliğe etki eden faktörlerin yeniliğin türüne (radikal - kademeli / yönetimsel – teknolojik/ ürün - süreç) yeniliğin bulunduğu aşamaya, yeniliğin endüstrideki hızına ve oranına göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıklar, yenilik araştırmaları arasındaki tutarsızlıkları ve tüm işletmeler için geçerli yenilik modeli geliştirme zorluğunu açıklayabilmektedir.

Yenilikle ilgilenen araştırmacılardan olan Wolfe, örgütsel yenilik ile ilgili araştırmaların yetersiz olduğunu ifade etmekte ve yeniliğin ancak kişisel, örgütsel, teknolojik ve çevresel ortam iyice incelendikten sonra anlaşılabileceğini iddia etmektedir. Araştırma sonuçları, yeniliğin kompleks ve etkileşimli bir süreç olduğunu ve yeniliğe farklı perspektiflerden bakılabileceğini göstermesine rağmen, yeniliğin başarısında etkili olan anahtar unsurlar belirlenebilmektedir. Aşağıda, yenilikle ilgili araştırmalar incelenerek örgütsel yeniliğe etki eden koşullar incelenecektir. Burada amaç, yeniliği artıracak ya da engelleyecek faktörleri belirlemeye çalışarak, işletme yöneticilerine yardımcı olmaktır.

---

<sup>170</sup> Cooper, a.g.e., s.242.

### 2.1.3.1. İşletme Büyüklüğü ve Yenilik

İşletme büyüklüğü, organizasyonun yapısına ve süreçlerine etki eden önemli bir faktördür. Büyük ölçekli organizasyonlar yeni ve farklı projeler için gerekli olan esnek kaynaklar ve dış çevre üzerinde daha fazla kontrol imkânı gibi avantajlara sahipken diğer yandan, daha bürokratik olmalarından kaynaklanan değişime cevap verme ve adapte etmede yavaşlık gibi dezavantajlara sahiptir. Bu nedenle kimi araştırmacılar, işletme büyüklüğü faktörünün yeniliği pozitif yönde etkileyeceğini savunmuşlardır. Bu düşünceyi savunan araştırmacılar, büyük ölçekli organizasyonların yenilik için gerekli olan, daha fazla finansal kaynaklara, pazarlama becerilerine, araştırma becerilerine, ürün geliştirme tecrübe ve bilgisine sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca, yeniliğin başarısız olması durumunda ortaya çıkacak kayıpları büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelere göre daha iyi tolere edebilmektedir. Büyük ölçekli işletmeler daha profesyonel ve uzmanlaşmış insan kaynaklarına sahip olduklarından küçük ölçekli işletmelere nazaran daha fazla teknolojik bilgi ve potansiyelle donatılmışlardır.<sup>171</sup>

Diğer yandan, genellikle daha resmi ve bürokratik yapıya sahip olma ve yönetsel davranışın bu işletmelerde daha standart olması gibi özellikler sebebiyle büyük ölçekli işletmelerde yenilik faaliyetleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Küçük ölçekli işletmeler daha esnek ve değişime daha hızlı adapte olabilmelerinden kaynaklanan özellikleriyle, araştırmacılar tarafından daha avantajlı konumda düşünülmektedir.<sup>172</sup>

Henderson ve Cockburn (1996), Amerika ve Avrupa ilaç sektöründeki 10 büyük işletme üzerinde yaptıkları araştırmalarında patentler ve Ar-Ge Harcamaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazarlar, patent sayıları ve Ar-Ge Harcamalarından oluşan test modellerine, işletme büyüklüğü değişkenini de ilave etmişlerdir. Bu araştırma sonucunda işletme büyüklüğünün yeniliği pozitif ve anlamlı yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca büyük ölçekli firmaların araştırma

---

<sup>171</sup> Damanpour, a.g.e., s.695.

<sup>172</sup> a.g.e., s.695.



verimliliğinin küçük ölçekli firmalara oranla daha fazla olduğu sonucuna da ulaşmışlardır.<sup>173</sup>

Rogers büyük ölçekli firmaların yenilik faaliyetlerini finanse edebilme ve birçok sayıda araştırma projesini aynı anda yürütebilecek kaynaklara sahip olma gibi özelliklerinden dolayı, yenilik üretme konusunda daha avantajlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu firmaların, yenilik için gerekli olan geniş çaplı bilgi ve beşeri sermaye yönünden daha zengin olma gibi özellikleri, yeniliğe olumlu katkı sağlamaktadır. Diğer yandan küçük ölçekli firmalar, fırsatları daha hızlı fark edebilmekte ve yeniliğin uygulama aşamasında daha hızlı olabilmektedirler. Daha esnek yönetim yapısı ve çalışanların yenilik çalışmalarıyla daha yakından ilgilenme fırsatına sahip olmaları gibi özellikler, küçük ölçekli işletmeleri yenilik konusunda daha avantajlı konuma getirebilmektedir.<sup>174</sup>

Büyük ölçekli işletmelerin yapı ve süreçlerinin parçalanma yönelimli olması diğer bir ifadeyle fonksiyonel farklılaşma, yeniliği engelleyen unsurlar arasındadır. Birçok yenilikçi işletmede, genellikle üretimdeki kişiler yenilik takımlarına dâhil edilmemektedir. Organizasyonel sistemler ve fonksiyonel bölümler arasındaki iletişim eksikliği müşteri anlayışı geliştirmeye engel oluşturduğundan, yenilik çalışmaları olumsuz yönde etkilenmektedir. Ayrıca, ödül sistemlerinin tanımlanmış iş rolleri dışına çıkan bireyleri cezalandırması, yeniliği engelleyen faktörler arasında bulgulanmıştır. Yenilik üzerine yaptıkları çalışmalarla tanınan Dougherty ve Hardy, yeniliğin büyük ölçekli işletmelerde organizasyonel sistemlerin sonucu olarak ortaya çıkmadığını tam aksine organizasyonel sistemlere rağmen, bireylerin çabasıyla gerçekleştirildiğini saptamışlardır.<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup> Rebecca Henderson ve Iain Cockburn, **Scale, Scope and Spill overs: The determinants of research productivity in drug discovery**, Rand Journal of Economics, C:27, No:1, Bahar, 1996, ss..32-59.

<sup>174</sup> Mark Rogers, **Network, Firm Size and Innovation**, Small Business Economics, C:22, N:2, Mart, 2004, ss.142–143.

<sup>175</sup> Deborah Dougherty ve Cynthia Hardy, **Sustained Product Innovation In LAr-Ge, Mature Organizations:Overcoming Innovation-to-Organization Problems**, The Academy of Management Journal, 39/5, Aralık, 1996, s.1123.

Yapılan araştırmalar, organizasyonların büyüdüğü daha fazla yönetimsel kontrol ihtiyacı duyduklarını ve bu nedenle daha fazla yönetimsel yenilik geliştirdiklerini bulgulamıştır. İşletmeler büyüme dönemlerinin ilk aşamalarında henüz küçük ölçekliken daha fazla ürün performansı ile ilgilenmekte ve dolayısıyla daha fazla ürün yenilikleri geliştirmektedirler. Fakat büyüme gerçekteleştikçe, işletmeler ürün yeniliklerinin yanı sıra verimliliğı artırmak için süreç yeniliklerini de geliştirmek durumundadırlar.<sup>176</sup>

Özetlemek gerekirse, ne büyük ölçekli ne de küçük ölçekli işletmelerin yenilik konusunda mutlak bir avantaja sahip oldukları söylenemez. Bu konuda asıl önemli olan yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konan avantajlı yönlerin artırılması buna karşın dezavantajlı yönlerin ise mümkün olduğunca giderilmesidir.

### 2.1.3.2. Endüstri Çevresi ve Yenilik

Açık sistemler olarak işletmeler, değışime karşı denge sağlayabilmek için strateji, yapı ve süreçlerinde çevresel belirsizlik doğrultusunda değışime giderler. Çevresel belirsizlik, hükümet politikaları, rakipler, teknoloji, tedarikçiler, müşteriler gibi dış çevrenin etkilerini tam olarak işletmenin öngörebilme oranını ifade eden bir terimdir. Çevresel belirsizliğin artması, organizasyonlara yeni tehditler ve fırsatlar sunar. Rekabetin yoğun, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler, çevresel değışimlere dikkat etmek zorundadır.

Damanpour ve Evan, çevresel belirsizliğin organizasyonun yapısını ve stratejisini değıştirdiğini ve bu nedenle yeniliğe yol açtığını ifade etmektedirler. Günümüzde iş çevresinde karmaşıklığın ve dinamizmin artışı, müşterilerin ihtiyaçlarındaki değışimlere daha çabuk cevap verme gerekliliğininde beraberinde getirmiştir.<sup>177</sup>

---

<sup>176</sup> Damanpour, a.g.e., s..697

<sup>177</sup> Damanpour F. v.d., **The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance**, Journal of Management Studies, 26/6, 1989, ss.406-407.

**Tablo 1.5: Çevrenin Belirsizlik Derecesi ve Yenilik İlişkisi**

<b>(Statik) Durgun- öngörülebilir çevre:</b>
Bu çevrede değişim yavaştır ve öngörülebilir. Bu nedenle, bu tür çevrede yenilik oranı düşüktür. Değişimler öngörülebildiği için değişim planlanabilir ya da yenilik yapılandırılabilir. Bu çevreye örnek organizasyonlar olarak üniversiteler, gaz ve elektrik şirketleri ve yiyecek paketlenme şirketleri gösterebilir. Bu tür işletmeler genellikle kademeli yenilikler gerçekleştirmeyi tercih ederler, çünkü mevcut bilgi ve yetenekleri dışına çıkma gereği duymazlar. Bu tür çevrede faaliyet gösteren işletmelerde, ilgi faaliyetler üzerine yoğunlaştığından, tekniksel yeniliklere, yönetsel yeniliklerden daha fazla rastlanır. Güç ve otorite merkezde toplanır, iyi tanımlanmış görev ve kurallar, yönetici ve üye davranışlarını belirlemektedir. Hiyerarşinin yapısı esnek değildir. Yüksek derecede biçimsellik ve merkezileşme, düşük profesyonellik ve uzmanlık bu yapıyı karakterize eden özellikler arasındadır. Diğer bir ifadeyle, genellikle mekanistik yapıya sahip organizasyonlar bu tür çevrede faaliyette bulunmaktadır.
<b>(Statik) Durgun- öngörülemez çevre:</b>
Bu çevrede değişimin hızı düşüktür fakat değişimin yönü öngörülemez. Değişimin belirsizliği, organizasyona yeniliği önceden planlama fırsatı vermez. Fakat bu belirsizlik, organizasyonların rekabetçi pozisyonlarını koruması açısından, yenilikleri çabuk uygulayabilme yeteneğini geliştirmektedir. Bu nedenle bu çevrede değişimin hızı yüksektir. Bu çevreye örnek olarak reklâm şirketleri, kişisel bilgisayar üreticileri ve tekstil şirketleri gösterilebilir. Yenilikleri hızlı bir şekilde taklit ederek ya da kaynakları edinme yoluyla gerçekleştirerek, organizasyona yayma, bu çevredeki işletmelerin en önemli özellikleridir. Bu çevrede yapı mekanistik ve kontrol odaklıdır.
<b>Dinamik -öngörülebilir çevre:</b>
Bu çevrede değişimin oranı yüksektir fakat değişimin yönü tahmin edilebilir olduğundan, işletmeler yeniliği planlayabilir. Bu çevrede faaliyet gösteren işletmeler sürekli yeniliklere dâhil olmaktadır ve bu nedenle liderler hangi ürün ve hizmetlerin ekleneceği ya da çıkartılacağı gibi konulara sık sık başvururlar. Elektronik işletmeleri, hava alanları, film endüstrisi, finansal hizmet şirketleri bu çevredeki işletmelere örnek olarak gösterilebilir. Bu gruptaki işletmeler, dengeli bir şekilde kademeli ve radikal yenilikler gerçekleştirebilirler. Genellikle mevcut bilgi, teknoloji ve yapılar üzerinden, çevresel değişime nasıl cevap verileceği belirlenir. Çevrenin dinamik özellik göstermesi, radikal yeniliklere bu çevrede daha fazla önem verilmesi sonucunu beraberinde getirmiştir. Ayrıca, sürekli gerçekleşen çevresel değişim, programlarda belirlenenlerin sık değişmesine neden olur. Bu nedenle esnek yapılanmayı sağlayan yönetsel yeniliklere bu çevrede gerek duyulmaktadır. Müşteri hassasiyeti ve talebi bu çevrede önemli görülmekte ve bunu sağlayan katılımcı iş iklimi, başarının anahtarları arasında sıralanmaktadır. Organizasyonun yapısı organik ve esnektir, yani düşük resmiyet ve merkezileşme, yüksek farklılaşma ve profesyonellik yapıyı karakterize eden unsurlar arasındadır.
<b>Dinamik-öngörülemez çevre:</b>
Çevre düzensiz ve sürekli değişime açıktır ve bu nedenle yeniliğin oranı ve hızı yüksektir. Hem kademeli hem de radikal yenilikler organizasyonun kendisini rakiplerinden farklılaştırması için gereklidir. Telekomünikasyon şirketleri, yazılım şirketleri, ilaç ve kimya şirketleri, bu gruba örnek olarak verilebilir. Fonksiyonlar arası takımlar yeniliği geliştirme ve hızlı bir şekilde uygulama konusunda etkindirler. Bu çevrede faaliyet gösteren organizasyonlar üyelerini risk almaya teşvik ederler. Problemler hiçbir zaman tam olarak çözülmez ve bu çevredeki organizasyon üyeleri çözülmemiş problemlerle yaşamayı öğrenmişlerdir. Bu çevredeki işletmeler organik bir yapıya sahiptir ve girişimci ve yaratıcı iş çevresine sık rastlanmaktadır. Organizasyonel kültür, yapı ve yönetim sistemi girişimci ve yenilikçi üye davranışını cesaretlendiren ve destekleyen konumdur.

**Kaynak:** Gopalakrishnan Shanthi ve Damanpour Fariborz, **Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change**, Journal Of Engineering and Technology Management JET-M, 15, 1998, s.12.

Damanpour ve Gopalokrishnan, çevresel koşulları, durgun ve öngörülebilir, durgun ve öngörülemez, dinamik ve öngörülebilir, dinamik ve öngörülemez olmak üzere, yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere dört gruba ayırarak sınıflandırmışlardır. Ayrıca her bir çevresel koşulda ortaya çıkabilecek yenilik türünü, yenilik kaynağını, organizasyon şeklini, yeniliğe adaptasyon hızı ve oranını belirtmişlerdir.<sup>178</sup>

Damanpour ve Gopalokrishnan, çevre belirsizliği ve yenilik üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, tekniksel yeniliklerin sözü edilen dört çevre için de önemli olduğunu fakat, yönetsel yeniliklerin sadece dinamik çevre koşullarında daha sık görüldüğünü saptamışlardır. Ayrıca Damanpour, belirsiz ve dinamik çevrede faaliyet gösteren işletmelerin, durağan ve belirli çevreye göre daha yenilikçi olduğunu ifade etmektedir. Örneğin; yüksek belirsizlik koşullarında faaliyette bulunan işletmeler, rekabette ayakta kalmak için uzman ve donanımlı personele daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Uzman pozisyon ve üniteler yaratarak yapılarını farklılaştırmakta ve bütünleştirici sistemler aracılığıyla yeniliğe katkıda bulunacak örgütsel iklim oluşmaktadır. Çevresel belirsizliğe cevap verebilmek için işletmeler, esnek yapılar geliştirmekte ve karar verme sürecini hızlandırmak için daha küçük ve bağımsız bölümler yaratmaktadır.<sup>179</sup>

Daft ve arkadaşları ise çevreyi görev çevresi ve genel çevre olarak ikiye ayırarak incelemişlerdir. Yazarlar, yöneticilerin, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, düzenleyici gruplar ve teknolojiye dönüşen görev çevresini, genel çevreden daha önemli olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Çünkü, ekonomik şartlar, sosyal ve demografik yapı işletmeyi daha dolaylı yoldan etkilemektedir.<sup>180</sup> Ayrıca Damanpour, çevresel belirsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda bilgi toplama ihtiyacının daha fazla olduğunu belirtmektedir. Çünkü çevresel belirsizlik oranı yüksek olduğunda, organizasyonlar karar vermek için daha fazla enformasyona ihtiyaç duymaktadırlar.<sup>181</sup>

---

<sup>178</sup> Damanpour ve Gopalokrishnan, a.g.e., 1998, s.12.

<sup>179</sup> Damanpour, a.g.e., 696.

<sup>180</sup> Richard C.Daft, Juhani Sormunen, Don Parks, **Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance: An Empirical study**, Strategic Management Journal, C:9, 1988, ss.123–139.

<sup>181</sup> Damanpour, a.g.e., 696.

Bütün bu sınıflandırmalara ve genellemelere rağmen, yenilik faaliyetleriyle işletmenin faaliyette bulunduğu çevre arasında tek yönlü basit bir ilişki yoktur. Çevre koşulları işletmenin yenilik faaliyetlerini etkilerken, yenilik faaliyetleri de çevreyi etkileyebilecektir. Genel anlamda bu iki değişken, karmaşık ve etkileşimli bir sistem içinde yer aldığından, kesin genellemelerde bulunmak mümkün olmamaktadır.

### 2.1.3.3. Yenilik ve İş Çevresi Unsurları

İş çevresi, organizasyonu diğerlerinden ayıran içsel çevrenin özelliklerini gösterir. İş iklimi olarak da ifade edilen örgütsel ortam örgüt, departman yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkilidir. Bireyin faaliyette bulunduğu iş çevresini, yeniliği destekleyici olarak algılaması onun yenilikçi davranışını etkilemektedir.<sup>182</sup>

Reichers ve Scneider ise iş iklimini ya da iş çevresini organizasyonel uygulama politika ve süreçlere karşı örgüt üyelerinin paylaştığı ortak algı olarak tanımlanmaktadır. Birçok yazar iş iklimi için ortak algı ifadesini kullanmaktadır. Çünkü hiyerarşinin farklı seviyesindeki bireyler, ortak tecrübelerle maruz kalmakta ve bu ortak tecrübelerin sonucunda paylaşılan bir ortak algı oluşmaktadır. Bu nedenle belirli iş iklimi koşullarının belirli iş sonuçlarını doğuracağını söylemek mümkündür.<sup>183</sup>

Abbey ve Dickson, Ar-Ge Departmanındaki çalışanların iş iklimine ilişkin algılayışlarının yeniliğe etkisini araştırmışlardır. Abbey ve Dickson, iş iklimini, özellikle üst yönetimin üyelerinin politika ve davranışlarından sonuçlanan organizasyonun içsel çevresinin niteliği olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar yeniliği artıran iş iklimi boyutlarını Pritchard ve Korasick (1973) tarafından geliştirilen 22 boyutlu ölçeği 10 boyuta indirgeyerek belirlemişlerdir. Yazarlar, otonomi, işbirliği, destek, yapı, ödül sistemi, performans ödül bağımlılığı, başarı

---

<sup>182</sup> Suzanne G.Scott ve Reginald A.Bruce, **Determinants of Innovative Behavior:A Path Model of Individual Innovation In The Workplace**, Academy of Management Journal, 37/3, 1994, s.583.

<sup>183</sup> Neil R.Anderson and Micheal A.West, **Measuring Climate For Work Group Innovation Development and Validation of the Team Climate Inventory**, Journal of Organizational Behaviour, C:19, 1998, S.276.

motivasyonu, statü kutuplaşması, esneklik ve karar merkezîyetçiliği gibi unsurları yeniliği artıran unsurlar olarak sıralamışlardır.<sup>184</sup>

Araştırmaların gösterdiği gibi iş çevresi yeniliği teşvik eden ya da engelleyen bazı ortam koşullarını taşıyacaktır. Burada önemli olan yeniliği artıracak ortamı yaratmak ve yeniliği engelleyen faktörleri yeniden gözden geçirmektir.

Yeniliği teşvik eden iş çevresi unsurları arasında, örgütsel cesaretlendirme ve teşvik önemli olarak ele alınabilir. Örgütsel desteğin sağlanması için, risk almanın ve fikir yaratmanın cesaretlendirilmesi ve yönetimin her kademesinde yeniliğe önem verilmesi gerekmektedir. Organizasyonda işbirliğine dayalı fikir akışı, katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması, yeni fikirlerin destekleyici bir şekilde değerlendirilmesi gibi unsurlar örgütsel cesaretlendirmeyi sağlayan önemli özellikler arasındadır. Araştırmalar çalışanların ilk yöneticileri ile etkileşim içinde olmaları ve yöneticinin destekleyici davranışlar göstermesinin yaratıcılığı ve yeniliği arttırdığını desteklemektedir.<sup>185</sup>

Yeni ürün geliştirme sürecine yönetimin aktif bir şekilde dâhil olması, ilerlemeye yön vermesi ve bu çalışmaların firma başarısı için ne kadar önemli olduğunu vurgulaması, geliştirilecek yeni ürünün başarısını artırmaktadır. Yöneticinin sürece dâhil olmasıyla yaratıcı fikir ve uygulamalar işletmenin yetenekleri ve stratejisinden sapmadan geliştirilebilmektedir. Bu sayede, organizasyonun projeye bağımlılığını göstermesi aracılığıyla, bireyler ve takımlar arasında sinerji artmakta, problemlere daha yaratıcı çözümler bulunabilmektedir.<sup>186</sup>

Dougherty ve Hardy, maalesef yenilik faaliyetlerinin organizasyonların stratejilerinde yer almadığını ve dolayısıyla yöneticilerin ajandasında bulunmadığını

---

<sup>184</sup> Augustus Abbey, John W. Dickson, R&D, **Work Climate and Innovation in Semiconductors**, Academy of Management Journal, C:26, No:2, 1983, ss.362-368.

<sup>185</sup> Teresa M.Ambile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Micheal Heron, **Assing The Work Environment for Creativity**, Acedemy of Management Journal, C:39, No:5, ss.1154-1184.

<sup>186</sup> Subin Im, Cheryl Nakata, Crafting **An Environment To Foster Integration In New Product Teams**, International Journal of Research in Marketing, C:25, Eylül, 2008, ss.164-172.

belirtmektedir. Yazarlar yöneticilere, yenilik faaliyetine stratejik yönlendirme olarak bakmalarını ve yenilikçi problem çözme davranışının gelişmesi için mümkün olduğunca fazla iş göreni çözüme dâhil etmeyi tavsiye etmektedir. Çünkü kararlara dâhil olmak, üyelerin hem yenilik üzerindeki rollerini daha iyi anlamalarına hem de yeniliğe karşı ortak sorumluluk duygusunu geliştirmelerini sağlamaktadır.<sup>187</sup>

Anderson ve West ise örgütlerde yenilikçi bir iklim oluşturulması için gerekli olan faktörleri, vizyon, katılım güveni, görev odaklılık ve yeniliğe destek olarak açıklamaktadır. Açık bir şekilde tanımlanmış ve ulaşılabilir amaçlar belirleyerek yöneticiler, çalışanların gerçeğe ortak bir bakış açısı ile bakmalarını sağlayabilirler. Yöneticilerin ikinci önemli görevi ise katılım esnekliği sağlamaktır. Çünkü kişiler ancak, işletme kararlarına cezalandırılmaktan ya da eleştirilmekten korkmadıkları bir ortamda katılırlarsa, yeni ve denenmemiş fikirler ortaya çıkarabilirler. Ayrıca çalışanların yaptıkları iş ile ilgili geri besleme sağlamak, yaptıklarını kontrol sistemleriyle değerlendirmek ve daha iyi nasıl sonuçlar alınabileceğine vurgu yapmak, yenilik açısından yararlı olmaktadır.<sup>188</sup>

Organizasyonların yenilikçi olmasını sağlayan en önemli unsurlardan bir diğeri iletişim unsurudur. Bilgi filtrelemesi, örgütlerin hiyerarşik ve bölümsel yapısı tarafından teşvik edilir. Bu tür yapılar, bilginin yukarı doğru akışını ve ödül ve cezaların akışını sağlar. Yenilik üzerine iletişimin etkisi konusunda yapılan çalışmalar, tek bir örgütün içinde ya da örgütler arasında iletişim sıklığının yeniliklerinin başarısını etkilediğini ortaya koymaktadır. Daha seyrek ve kapalı iletişim süreçlerine sahip olan örgütlere göre daha sık ve açık iletişim süreçlerine sahip olan örgütlerin yenilik yapma eğilimleri daha yüksek olabilmektedir<sup>189</sup>

Yaratıcı ve yeniliği teşvik eden örgütlerin yatay ve dikey iletişim kanalları açıktır, fikir ve teklif sistemleri bulunur, ayrıca örgüt, dış kaynaklarla olan ilişkileri

---

<sup>187</sup> Dougherty ve Hardy, a.g.e., s.1124.

<sup>188</sup>Neil R.Andersonand Michael A.West, **Measuring Climate for Work Group Innovation;Development and Validition of the Team Climate Inventory**, Journal Of Organizational Behavior, C:19, N:3, Mayıs, 1998, ss.240-241.

<sup>189</sup> Hayri Ülgen ve Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma**, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24–26 Mayıs, 2001, ss.581–582.

teşvik eder. Yaratıcı kişiler hem örgüt içi hem de örgüt dışından sağlanacak bilgilere ihtiyaç duyarlar. İletişim ağı yeterli olgunluğa erişmemiş bulunan ya da gereksiz bilgilerle fazlasıyla yüklenmiş bulunan iletişim sistemleri yenilik amacına hizmet edemezler.<sup>190</sup>

Örgütsel yeniliğin sağlanmasında belirleyici olan bir diğer unsur, bireylere yenilik üretmek için gereksinim duydukları tüm kaynakların sağlanmasıdır. Üst yönetim yeni fikirler ve projeler için finansal destek sağlamalıdır. Daugherty ve Hardy üst yönetimin, küçülme ve düşük maliyet azaltma çabaları ile ilgilendikleri ve yenilikçiliğe çok az zaman ve kaynak ayırdıklarını belirtmektedirler. Birçok araştırmacı, projelere kaynak tahsilâtı unsurunun, projelerin yenilik düzeyleri ve başarısı ile yakından ilgili olduğunu ifade etmektedir (Amabile, 1996; Scott ve Bruce, 1994; Day, 1994; Henderson, 1993).

Organizasyonların mevcut bilgi tuzağından kurtularak yeni ve farklılık yaratacak bilgiye ulaşmaları yenilik yaratma çabalarında oldukça önemlidir. Uzmanlar, farklı uzmanlık alanlarına sahip insanların birbirini destekleyen gruplarda bir araya geldiklerinde yaratıcı ve yenilikçi düşünme becerilerinin arttığını belirtmektedir. Farklı fonksiyonel bilgi ve becerileri olan bireylerin bir araya gelmesi, grubun problem çözmede farklı yaklaşımlar geliştirmesini sağlayarak, yenilikçi fikirlerin artmasına neden olur (Dewer ve Dutton, 1986; Damanpour, 1991).

Ar-Ge Bölümlerindeki yönetsel uygulamalar ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi araştıran Judge ve arkadaşları, otonomi ile yenilik arasında önemli bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Otonomi, işin başından sonuna kadar kontrole sahip olma olarak tanımlanmaktadır ve yazarlar otonomiye ikiye ayırarak incelemektedirler; stratejik otonomi ve operasyonel otonomi. Stratejik otonomi, kişinin kendi gündemini belirlemesindeki özgürlüktür. Operasyonel otonomi ise bireyin problemleri çözmedeki özgürlüğünü ifade etmektedir. Araştırmacılar, daha yenilikçi olan şirketlerin araştırma ve geliştirme çalışanları için operasyonel otonomiye daha

---

<sup>190</sup> Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1988, s.93.



fazla önem verdiklerini, üst yönetim çalışanları için ise stratejik otonomiye vurgu yaptıklarını göstermektedir.<sup>191</sup>

Özetle, iş süreçlerinde yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlar sağlayabilmek için organizasyonlarda bir dizi düzenlemenin yapılması gerekmektedir. Yenilikçilik niteliğini ön plana çıkaran organizasyonların, gerekli iş ortamının hazırlanması ve bunu destekleyecek yönetsel mekanizmalarla çalışanların yeteneklerini kullandırmaya özendirilmesi yararlı olabilmektedir. Olası risklerin örgüt çalışanları tarafından göze alınması, yeni ve farklı yaklaşımların desteklenmesi, takım çalışmalarının varlığı ve etkinliği, çalışanlara tanınan esneklik ve özgürlük dereceleri, ödüllendirme ve kaynak dağıtım sistemleri, yönetim ve liderlik biçimleri, yenilik çalışmalarını etkileyen tipik unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

#### **2.1.3.4. Yenilik ve Organizasyonel Öğrenme**

Yeni bilgi yaratımı sonucunda ortaya çıkan önemli yenilikler, yeni bilgi ve becerileri, daha iyi pazar anlayışı ve farkındalığı, daha gelişmiş bilgi toplama beceri ve sistemleri gibi organizasyonel faaliyetler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Öğrenme ve yenilikçilik iki ayrı kavram olmasına rağmen birbirleriyle bağlantılıdır (Dewar ve Dutton,1986;İtami ve Numagami, 1992; Slater ve Narver, 1993;Calantone v.d., 2002). Öğrenen örgüt, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda biçimlendirilmiş bir yapı olup, bu yeni bilgi ve anlayışın örgütün davranışını değiştirme, şeklinde tanımlandığından yenilikçilik ile öğrenme süreci arasında doğru orantı bulunmaktadır.<sup>192</sup>

Araştırmalar mevcut bilgi ve yeteneklere yeni bilgilerin eklenmesiyle daha yaratıcı ve yenilikçi ürünlerin geliştirilebildiği konusunda uzlaşmaktadır. Huber (1991) organizasyonların birleştirici yetenekler aracılığıyla, mevcut bilgi ve yetenekleriyle öğrenebileceğini ifade etmektedir. Yazar, temel yetenek kavramında

---

<sup>191</sup> William A.Judge Gerald E.Frxell, Robert S.Doley,**The New Task Of RYD Management; Creating Gool-Directed Communitues For Innovotion**, California Management Review, C:39, No:3, Bahar, 1997, ss.76-77.

<sup>192</sup> Akat İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 4.Basım, İzmir, 2002, s.145.

olduğu gibi organizasyonların mevcut bilgi kazanımlarından yararlanmadan yeni bilgiyi elde edemeyeceklerini savunmaktadır. Ayrıca yeteneklerin kümülatif bir şekilde öğrenerek geliştirildiğini belirtmektedir. İşletmelerin farklı bölümlerinden elde edilen bilgiler birleştirilerek yeni bilgi ve yeni anlayış geliştirilmektedir.<sup>193</sup> Benzer şekilde Cohen ve Levinthal ‘da öğrenmenin zaten mevcut bilgi ile ilgili ve bağlantılı olması durumunda daha etkin olduğunu belirtmektedirler.<sup>194</sup> Dolayısıyla mevcut teknik bilginin yeni teknik bilgiye olan katkısını yadsımamak gerekir.

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması, genellikle, teknoloji ile yakından ilgili faaliyetler olan araştırma ve geliştirmenin üstlenmiş olduğu bir görev olarak gerçekleştirilmektedir. Fakat Cohen ve Levinthal öğrenmenin ve yeniliğin sadece araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucunda gerçekleşmediğini, günlük rutin ve süreçlerin de yenilik faaliyetlerine katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Yenilik çok boyutlu bir kavramdır ve Ar.Ge faaliyetleriyle oluşan teknolojik yenilik kadar pazarlama yeniliklerinin geliştirilmesi, imaj, ün, markalaşma ile beraber her aşamada geri beslemelerin olduğu bir ortamda, dinamik bir değişim sürecinin varlığını gerekli kılar.<sup>195</sup>

İşletmeler, pazara ait bilgilerini güçlendirerek müşterilerini daha iyi tanıyıp onlara daha iyi hizmet edebileceklerdir. Aynı zamanda, artan pazar bilgisi seviyeleri firmaların hangi yeniliklerin daha fazla başarı şansı olacağını ayırt etmesine imkân verecektir. Kaynak temelli görüşe göre de pazar bilgisi, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak örgütsel bir kaynaktır. Müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmak, müşteri değeri yaratmak ve müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler kurmak aracılığıyla bu soyut kaynak, rekabet avantajı ve yenilikçiliği olumlu yönde etkileyecektir.

---

<sup>193</sup> Huber G.P, **Organizational learning: The Contributing Processes and the Litaratures**, Organization Science, 2, 1991, ss. 88–115.

<sup>194</sup> Cohen W.M. ve Levinthal D.A., **Innovation and Learning:The Two Faces of R&D**, The Economic Journal, 1989, s.568.

<sup>195</sup> Adem Öğüt vd., **İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi**, Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, Sayı: 17, s.416.

Öğrenme, bilgi ve yenilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar genellikle öğrenmeye etki eden faktörleri ve öğrenmeyi destekleyen organizasyonların bilgidен nasıl yararlanarak yenilik sürecine dönüştürdüğünden ziyade örgütsel kültür, bireylerin öğrenme süreçleri ve takım oluşturma gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenmenin organizasyonlar üzerine etkisi üzerine birçok yazı olmasına rağmen organizasyonların nasıl öğrendikleri ile bilgi azdır (Tushman ve Moore -1988).

Organizasyonlar davranış ve karar alma sistemlerini yönlendiren rutinler ve geçmişin bilgisini içselleştirerek öğrenirler. Bu nedenle temel yetenek, öğrenme ve yenilik yakından ilişkilidir. Temel yetenek işletmenin tarihine ve geçmişine sinmiş bir bilgi birikiminden oluşmaktadır. Çünkü temel yetenek denince geçmiş ürünlerin bugünkülerin içine ekleyip varlığını sürdürdüğü bir çokluktan söz edilmektedir. Olumlu sonuçlara götüren rutin, süreç ve kararlar genellikle organizasyonlar tarafından uygulansa bile bu rutinler sabit değildir ve tecrübe sonucu değişime uğrayabilirler. Fakat buna rağmen, işletmeler içinde geçmiş yeteneklerinin birikimini taşımayan bir yenilik üretmez.

Tushman ve Nodler, bireylerin daha kompleks ve bağımsız işlerde çalıştıklarında, belirsizlik derecesi yüksek olmakta ve be nedenle, bu tür işlerde görev alan bireylerin bilgiye daha fazla ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Çünkü kompleks işler önceden programlanamadıklarından, gerçekleştirme sürecinde daha fazla informal ilişki ve iletişimi gerekli kılmakta ve bireyleri araştırmaya yönlendirmektedir.<sup>196</sup> Benzer şekilde Shalley, Gilson ve Blum (2000) ve Cumming ve Oldham (1997), kişinin kompleks ve zorlayıcı işte çalıştığı durumda yaratıcılığının arttığını savunmaktadır. Kompleks ve zor işlerin kişilere işlerinde farklı yollar kullanma ve yeni fikirleri izleme ve özgürlük sağlamaktadır. Oysa görevin açık ve çözümün belirli olduğu durumlarda kişi araştırma yapma ve bilgi elde etme gereksinimi duymamaktadır.

---

<sup>196</sup> Tushman ve Nadler, **Information Processing as An Integrating Concept in Organizational Design**, Academy of Management Review, 3/3, Temmuz, 1978, ss.613-624.

Cohen ve Levinthal, öğrenme sürecinde, organizasyonun iç çevresi ve dış çevresiyle iletişim derecesinin de önemli olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, bu iletişim sürecinde, organizasyonun bölümleri arasında ve organizasyonun dış çevresiyle iletişimi sürecinde rol alan bireylerin bilginin yayılmasında etkin rol aldıklarını ifade etmekte ve bu kişilere “giriş (kapı) bekçisi” ismini vermektedir. Eğer bilgi “giriş (kapı) bekçisinin” uzmanlık alanıyla ilgili ise ve o kişi bu bilgiyi yararlı ve kullanışlı olarak algılıyorsa dikkate almakta ve bilginin organizasyona geçişine ve yayılımına izin vermektedir.<sup>197</sup> Dolayısıyla farklı uzmanlık ve ilgi alanlarına sahip bireylerle bilginin tanışmasına izin veren bir organizasyon yapısının öğrenmeyi ve yeniliği kolaylaştırdığını söylemek mümkündür.

Japon firmaları sıklıkla araştırma ve geliştirme bölümü çalışanlarını üretim ve pazarlama bölümlerinde belirli sürelerde çalıştırırlar. Japon firmaların personeli rotasyona tabi tutmalarının altında yatan neden personelin bilgisini farklı uzmanlık alanlarıyla tanıştırmak zenginleştirmektir. Bu sayede, Japon firmalar, organizasyon içinde farklı bilginin yayılması ve kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Araştırmalarında gösterdiği gibi bireyler kendi uzmanlık alanları ya da kendi bilgi alanıyla örtüşmeyen bilgiyi fark edememekte ve bu tür bilgileri daha rahat göz ardı edebilmektedir.

Teknik bilgi, organizasyonlara, yeni personel alımı, danışmanlık şirketleri yardımı, şirket birleşmeleri ve satın almaları gibi çeşitli yollarla girebilmektedir. Kompleks ve sofistike teknolojik bilginin başarılı bir şekilde iş süreçlerine aktarılabilmesi için, firmanın mevcut teknik personelinin kendi alanlarında yetkin olmalarının yanı sıra firmaya özgün ihtiyaçların da farkında olması önemlidir. Mevcut teknik personelin, organizasyonel süreç, rutin ve bütünleştirici yeteneklere egemen olmaları yani farklı bilgi alanlarının belirli bir ölçüde bireylerin hafızasında olması gerekmektedir. Firmanın hafızasındaki bilgiyle örtüşmeyen yeni bilgiyi entegre etmek oldukça zor ve zaman alıcı bir süreçtir.<sup>198</sup> Örnekleme gerekirse, bu anadilinin yapısını ve dilbilgisini bilmeyen bir öğrenciye ikinci bir dil öğretmek kadar zordur.

---

<sup>197</sup> Wesley M.Cohen ve Daniel A.Levinthal, **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**, Administrative Science Quarterly, 35/1, Mart, 1990, s.132.

<sup>198</sup> A.g.e., s.135.

Bu konuyla ilgili olarak, Tushman ve Nadler, kariyer patikalarının da öğrenme ve yenilik konusunda önemli olduğunu vurgulamaktadır. Tüm kariyeri boyunca sadece bir fonksiyonda ya da ürün alanında görev alan bireyin, daha az bilgi ve daha dar bakış açısına sahip olma gibi özellikleri nedeniyle daha az yenilikçi davranış gösterdiği görülmektedir. Farklı alanlarda ve fonksiyonlarda görev alan birey, organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarına daha dengeli bir bakış geliştirmektedir. Bu nedenle iş çeşitliliği ve zenginleştirmeye izin vermeyen organizasyon yapılarının yeniliği engellediği düşünülmektedir. Diğer yandan, kariyerde hızlı ilerlemeye izin veren insan kaynakları sistemi de yenilik sürecine zarar vermektedir. Yenilik ve değişim zaman alıcı bir süreçtir ve bu nedenle bireylerin uzun ve kısa dönem performans göstergelerini algılayabilmelerine imkân verecek kadar uzun süre aynı görevde kalmaları önemlidir.<sup>199</sup>

Bilgi ve yenilik konusunda yapılan çalışmalardan çıkarılacak ortak bir diğer kanı ise, çevresel belirsizliği yüksek ve organik yapıya sahip işletmeler, faaliyetleri esnasında bilgiye daha fazla ihtiyaç duyar ve bu nedenle yenilik çalışmalarına bu tür işletmelerde daha çok rastlanır. Belirsiz çevresel koşulların hâkim olduğu işletmelerde yeni bilgi önemli hale gelmekte ve bilgi paylaşımı ve bölümler arası iletişim öne çıkmaktadır. Ayrıca, organik yapıya sahip organizasyonlarda hiyerarşi daha az olmakta ve dolayısıyla bilgi daha serbestçe organizasyon üyeleri arasında dolaşmaktadır. Bu tür yapılarda görevler çok sıkı bir şekilde yapılandırılmamakta ve kişilere daha fazla otonomi ve özgürlük verilmekte ve bu nedenle bu tür organizasyonlarda yenilik uygulamaları artmaktadır.

---

<sup>199</sup> Michael Tushman, David Nadler, **Organizing for Innovation**, California Management Review, 28/3, Bahar, 1986, s.86.

## BÖLÜM 3

### TEMEL YETENEK TABANLI YÖNETİM MODELİ VE YENİLİK İLİŞKİSİ

#### 3.1. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansına Etkileri

Yenilik, öğrenme süreci aracılığıyla, yeni bilgi yaratımı sonucu ortaya çıkar (Dewar ve Dutton, 1986; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Leonard-Barton, 1995; Grulke ve Sibling, 2003). Hamel ve Prahalad, temel yeteneklerin, müşteriler için bir değer yaratan, birçok pazara potansiyel giriş sağlayan, teknolojilerin know-how süreçlerinin bütünleştirilmesi ve örgütsel öğrenme süreçleri tarafından koordine edilmesi sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere temel yetenek, öğrenme ve yenilik kavramları birbirleriyle bağlantılı, ilgili ve etkileşimli süreçlerdir.

Organizasyonların öğrenme süreci, bireylerin öğrenme sürecine benzetilerek açıklanabilir. Bireyler mevcut bilgiye, yeni bilgiler ekleme yoluyla öğrenme geliştirmektedir. Bireyler, mevcut bilgileriyle ilgili olan ve mevcut bilgileriyle örtüşen verilere, algısal olarak daha fazla önem vermektedir. Organizasyonlarda tıpkı bireyler gibi, mevcut bilgileri üzerinden yeni bilgi yaratımını ve yenilik üretimini gerçekleştirir. Cohen ve Levinthal bu sürece ‘içselleştirme kapasitesi’ adını vermektedir. Ayrıca yazarlar, öğrenmenin mevcut bilgi üzerinden birikimli bir şekilde geliştirildiğinde daha etkili ve başarılı olduğunu ifade etmektedir.<sup>200</sup> Mevcut bilgi üzerinden birikimli bir şekilde geliştirilen yetenekler ve kabiliyetler temel yeteneklere dönüşebilmektedir. Buradan yola çıkarak, organizasyonel öğrenme aracılığıyla geliştirilen temel yetenekler üzerinden yaratılan yeniliklerin, firmanın mevcut bilgisiyle sinerji yaratması nedeniyle daha başarılı olacağı söylenebilir.

Hamel ve Prahalad, temel yetenekleri, geleceğin fırsatlarına açılan geçitler olarak değerlendirmektedir. Çünkü temel yetenekler tek bir ürün kategorisinde değerlendirilmez; bu yeteneği değerlendirmenin yeni yolları gündeme geldiğinde bu potansiyel yetenek yeni olanaklara dönüşür. Örneğin, Sharp ve Toshiba firmalarının,

---

<sup>200</sup> Cohen ve Levinthal, a.g.e, s.131.

düz ekran alanında sahip oldukları yetenekleri somut bir ürüne yönelik olarak geliştirilmemiştir. Bu firmalar, daha çok düz ekranda tekele yakın bir konum elde etmenin getireceği geniş bir fırsat alanı elde etmeyi amaçlamaktaydı. Sharp ve Toshiba firmalarının bu yeteneği, onlara diz üstü bilgisayarlar, minyatür televizyonlar, LCD televizyonlar ve videolu telefonlara kadar geniş bir pazar imkânı sağlamıştır. Dolayısıyla, bir temel yetenek liderliğine sahip olmak, o işletmeye o yeteneğe dayalı bütün nihai ürün pazarlarına katılıp katılmama tercihini sunar. Yapıştırıcılar ve türevlerindeki temel yetenekleri, 3M'e sayısız ürün sağlamıştır. Aynı şekilde Sony'nin minyatürleştirmedeki yeteneği, onu kişisel ses alma cihazlarının geniş yelpazesinde lider kılmıştır.<sup>201</sup> Verilen örneklerden açıkça görüldüğü üzere, bir temel yetenek bir işletmeye, yeni birçok ürüne ve yeni birçok pazara erişme fırsatı sağlayabilir.

Hangi tür yeteneklerin yenilik performansını olumlu yönde etkilediği, araştırmacıların oldukça ilgisini çekmektedir. Bu konudaki çalışmalar incelendiğinde, genellikle araştırmacıların, teknolojik yeteneklerin ve pazarlama yeteneklerinin, yenilik üzerine etkileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Danneels da yeniliğin, işletmeler tarafından iki önemli yeteneğin birleştirilmesiyle gerçekleştirildiğini savunan araştırmacılar arasındadır; teknolojiyle ilgili yetenekler ve müşteriyle ilgili yetenekler.<sup>202</sup> Teknolojik yetenekler özellikle ürün geliştirme ve yeni ürün yaratma aşamasında, bir işletmeye rekabet avantajı yaratan, kritik temel yeteneklerden biridir.<sup>203</sup>

Teknolojik yetenek, firmaya, yeni ürün geliştirme ve yeni üretim süreci geliştirme aracılığıyla, pazarda öncü olma avantajını sağlayan bir özelliktir. Yüksek teknolojik yeteneğe sahip firmaların daha düşük teknolojik yeteneğe sahip firmalara nazaran yenilik konusunda daha başarılı olduğunu gösteren çalışmalar vardır (Malerba ve Marengo, 1995; Danneels, 2002; Coates ve McDermott, 2002).

---

<sup>201</sup> Hamel ve Prahalad, 1994, a.g.e., ss.256-257.

<sup>202</sup> Daneels, a.g.e., s.1104.

<sup>203</sup> Hamel ve Prahalad, 1994, a.g.e., s.113.

Bir yetenek, eğer müşteriye özel bir yarar sağlıyorsa, temel yetenek olarak adlandırılabilir. Hamel ve Prahalad, bir yeteneğin temel olup olmadığı konusundaki son kararı müşterinin vereceğini söyler. Müşteri değeri yaratan pazar bilgisi pazar tabanlı bilgidir, yani müşteri ihtiyaçları, tercihleri, satın alma kriterleri, promosyon ve müşteri üzerine etkileri gibi verilerden oluşmaktadır. Pazar bilgisi yeteneği nadir bulunan ve karmaşık olan bir yetenektir. Çünkü bu yetenek soyut bir kaynaktır ve çabuk değişime uğrar.<sup>204</sup> Pazar bilgisi yeteneği, bu yönüyle başarılı yenilik yaratan ve rakipler tarafından kolay taklit edilemeyen bir kaynaktır. Bu nedenle temel yetenek yönetim modeli, müşteri anlayışı ve bilgisini geliştirmek amacıyla, pazar bilgisine oldukça önem verir.

Benzer şekilde, Zirger ve Maidique, firmanın mevcut yetenekleriyle uyum sağlayan yeniliklerin daha başarılı olduğunu iddia etmektedir. Araştırmacılar, elektronik endüstrisinde, beş yıl süren çalışmalarında, 330 tane yeni ürünü incelemişlerdir. Başarılı ürünleri başarısız ürünlerden ayırt etmek için gerekli olan faktörleri belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, başarılı ürünleri belirleyen yedi tane faktör saptamışlardır. Bu faktörler şunlardır:<sup>205</sup>

- Ar-Ge departmanının kalitesi
- Ürünün teknik performansı
- Ürünün müşteriye sunduğu değer
- Yeni ürünün firmanın mevcut yetenekleriyle olan sinerjisi
- Ürünün tanıtımı ve gelişimi sırasında yönetimin sağladığı destek
- Pazarlama ve üretim bölümünün yeteneği
- Hedef pazarın büyüklüğü, gelişme oranı ve rekabet yoğunluk derecesi

Bu çalışmanın sonucuna göre, yeni ürün başarısında etkili olan faktörler arasında organizasyonun Ar-Ge yeteneği, pazarlama yeteneği ve üretim yeteneği bulunmaktadır. Ayrıca yeni ürün başarısında etkili olan, sıralamada üçüncü ve dördüncü faktörler olarak yer alan ‘ürünün müşteriye sunduğu değer’ ve ‘yeni ürünün

---

<sup>204</sup> Stanley F.Slater, **Learning How To Be Innovative**, Business Strategy Review, 19/1, 2008, s.47.

<sup>205</sup> Zirger ve Maidique, a.g.e., s.867.



firmanın mevcut yetenekleriyle olan sinerjisi”, temel yetenek tabanlı yönetim modelinin yeni ürünün başarısına etki eden önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan, işletmenin temel yeteneği olan iş üzerinde yoğunlaşması, işletme yapısını yalınlaştıracak ve işletmenin yatırımlarını ve enerjisini maksimize edecektir. İşletmenin kendi temel yeteneği ile ilgili işlere yoğunlaşp, bunun dışında kalan işleri dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirmesi örgüt yapısının yalınlaşmasını ve örgüt kademelerinin azalmasını sağlayacaktır.<sup>206</sup> Bu örgüt yapısı, yeniliğin ortaya çıkarılacağı, geliştirilip güçlendirileceği bir örgüt yapısıdır. Yenilikçi örgütler, örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler. Böyle yaparak bu örgütler, hiyerarşik yapılarının hacmini azaltır, örgütsel iletişim ve prosedürlerini basitleştirirler. Organik yapılar, katılımcı liderlik tarzlarıyla, belirli stratejik ve kültürel özelliklerin birleştirilmesi yönünde, yeniliği kolaylaştırmak için bir reçete olarak düşünülebilir.<sup>207</sup>

Mekanistik organizasyonlara oranla, organik organizasyonların yenilik ve değişimi daha başarılı bir biçimde uyguladıklarını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Azumi v.d.,1983; Butler, 1981; Meadows, 1980). Mekanistik organizasyonlar, hiyerarşinin yüksek olduğu, işlerin ayrıntılı tanımlarla belirlendiği ve kurallara bağlandığı örgüt yapılarıdır. Organik organizasyonlar ise hiyerarşinin daha az olduğu, organizasyon içi iletişim ve koordinasyonun daha az biçimsel olduğu organizasyonlardır. Bu nedenle, bu organizasyon yapısına sahip işletmelerde yeniliğe daha fazla rastlanabilmektedir.<sup>208</sup>

Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli, yenilik sürecini dikey olarak örgütlenmiş ve belirli fonksiyonların yerine getirdiği görevler zinciri olarak değil, örgütün ortak çabalarının birleştirilmesiyle başarı getirecek bir süreç olarak görür. Sürecin her aşamasında, çeşitli fonksiyonların bilgi ve tecrübelerinin

---

<sup>206</sup> Koçel, a.g.e, s.298.

<sup>207</sup> Hayri Ülgen ve Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24–26 Mayıs, 2001, s.579.

<sup>208</sup> David M.Flynn, **Organizational and Environmental Effects on Innovation: A Comparison Of Two Countries**, Asia Pacific Journal Of Management, C:2, N:3, Mayıs, 1985, s.151.

koordinasyonuna önem veren ve başarının fonksiyonlar arası ortak bir çabayı gerektirdiğine vurgu yapan bir yönetim şeklidir.

Yapılan araştırmalar, örgüt yapısının merkezilik derecesinin de yeniliği etkilediğini göstermektedir. Merkezilik örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağılımını ifade eder. Karar verme yetkisinin üst kademelerde toplandığı bir örgüt merkezi yapıya sahip olan bir örgüttür. Merkezi bir örgütte, kararlar üst tarafından verilir, alt kademelerindeki çalışanlara iletilir. Alt kademedeki çalışanların fikri, karar verme sürecinde değerlendirilmez. Araştırmalar merkezi örgüt yapısının bu tür özellikleri sebebiyle yeniliğin gerçekleşmesini önlediğini göstermektedir (Pavitt, 1994; West, 2000; Kanter, 2004). Merkezleşmeme ise çalışanların kararlara katılımını sağlaması ve çalışanlar üzerindeki olumlu motivasyonel etkileriyle yenilik çalışmalarını desteklemektedir.<sup>209</sup>

Yenilik sürecinde, yeniliğin türüne ve yeniliğin bulunduğu aşamaya göre, örgütün merkezleşme derecesinin etkisinin farklılık gösterdiğini savunan araştırmacılar vardır. Başlangıç aşamasında, merkezi olmayan yapı, alt kademedeki çalışanların kararlara katılımını sağlaması, bilginin serbestçe dolaşmasına izin vermesi, karar vericilerin yeni teknolojiyle tanışmasını kolaylaştırması gibi özellikleri nedeniyle, yeniliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Hage ve Aiken,1970). Yürütme aşamasında ise merkezi bir yapı ikilemleri ve çatışmaları azaltması nedeniyle yenilik için daha uygun bir yapı oluşturmaktadır (Zaltman v.d., 1973). Yenilik konusunda yaptıkları çalışmalarla tanınan Dewar ve Dutton'a göre ise, merkezleşme derecesinin yüksek olması, kademeli yeniliklerin adaptasyonunda negatif bir etki doğurmaktadır. Çünkü merkezleşmeme, bireylere kendi işleri konusunda karar verme fırsatı vermekte, kişilerde işin gerçek sahibi olduğu duygusunu geliştirmekte ve böylelikle yenilikleri olumlu yönde etkilemektedir. Diğer yandan, radikal yeniliklerin adaptasyonu aşamasında, değişime karşı direnç gösteren

---

<sup>209</sup> Yamini Prakash ve Meenakshi Gupta, **Exploring The Relationship Between Organisation Structure and Perceived Innovation In The Manufacturing Sector Of India**, Singapore Management Review, C:30, N:1, 2008, s.59.

davranışları ve negatif tavrı engellemek açısından daha merkezi bir yapı ve güç unsuru ön plana çıkmaktadır.<sup>210</sup>

Ayrıca yöneticilerin, temel yeteneklerin katı yeteneklere dönüşmesine izin vermemeleri konusu da yenilik açısından önemlidir. Katı yeteneğe dönüşen temel yetenek, değişim gerektiğinde firmanın değişimine engel olabilmektedir.<sup>211</sup> Stratejik başarıyı yakalayan ve ortalamanın üzerinde gelir elde eden işletmeler, bazen yaptıkları işlerde değişime gitme konusunda tereddüt ederler. Yeteneklerde görülen bu katılma yenilik çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sonuç olarak, başarılı ya da başarısız yeniliklere ilişkin birçok çalışmada gelişen ortak kanı, başarı için hem müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin bilinmesi hem de teknik faaliyetlerin bütünleştirilmesinin gerekli olduğudur. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli'nin tanımında belirtildiği üzere bir yeteneğin temel olarak değerlendirilebilmesi için müşteriye özel bir yarar sağlaması ve işletmeyi rakiplerinden farklılaştırması gerekir. Bu nedenle, temel yetenek, başarılı bir yeniliğin ayırt edici özellikleri arasında sıralanan müşteri ihtiyaçları ve beklentilerini, rakiplerden daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesinin yanı sıra yeni ürünün müşteri gereksinimlerine uygunluğunu da sağlayan bir yönetim modeli olarak değerlendirilebilir.

### **3.1. Temel Yetenek Türleri ve Yenilik İlişkisi**

Temel yeteneklerle ilgili yazılan birçok yazı ve araştırma bir işletmenin sahip olabileceği temel yeteneklerin neler olabileceği üzerinedir. Bu çalışmalardan çıkan ortak kanı temel yeteneklerin fonksiyonel tabanlı olduğudur (Snow ve Hrebiniak, 1980; Hitt ve Ireland, 1985; 2005; Acar, 1993; Hafeez, Zhang ve Malak 2002; 2007).

Bu ortak düşünceden yola çıkarak, temel yetenekler ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada kullanılan kavramsal çerçeve Hafeez, Zhang ve Malak (2002) ve Hitt ve Ireland (2005) McDermott (2003) çalışmalarından

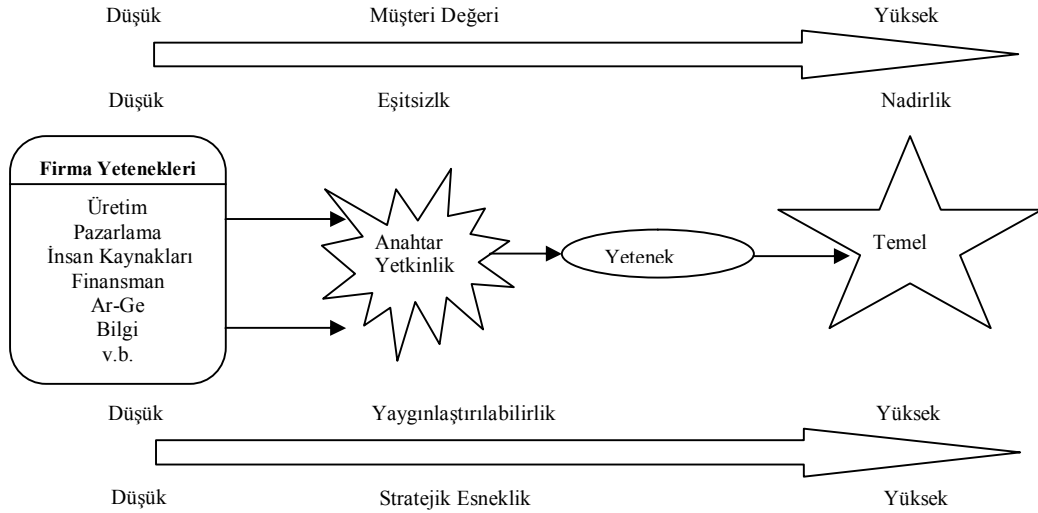
---

<sup>210</sup> Dewar ve Dutton, a.g.e, s.1425.

<sup>211</sup> Leonard-Barton, a.g.e, s.111.

esinlenerek oluşturulmuştur. Adı geçen yazarlar temel yeteneklerin içsel faaliyetler aracılığı ve sonucunda geliştiğini ve bu nedenle işletmenin içsel analizinin önemine dikkat çekmektedirler. Hafeez, Zhang ve Malak “temel yetenekleri belirleme” modelini aşağıdaki şekildeki gibi geliştirmiştir.

**Şekil 2.1: Temel Yetenekleri Belirleme Modeli**



**Kaynak:** Hafeez K., Zhang Y. ve Malak N., **Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence**, IEEE Transactions on Engineering Management, 49-1, 2002, s.31.

Yukarıdaki şekilden anlaşılacağı üzere işletme içinde geliştirilen faaliyetler zinciri ve rutinler bir takım beceriler seti meydana getirmektedir. Fakat temel yetenekler, geniş bir kabiliyet setinden ziyade belirli faaliyetlerde uzmanlaşma ve hatta en iyi olma yönündeki faaliyetler bütünüdür. Bir yetenek veya kaynağın temel yetenek olduğunu söyleyebilmek için işletmenin rekabet gücünün bu potansiyele dayalı olması gerekir. Dolayısıyla işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetler benzer olarak görülse de (üretim, pazarlama vb.) işletmeye özgü temel yetenekler farklılık gösterebilmektedir.<sup>212</sup> Bu çalışmanın amacı ise, hangi temel yeteneklerin yenilik yaratma çabalarına olumlu katkıda bulunduğunu belirlemeye çalışmaktır. Bu niyetle, fonksiyonel yeteneklerden ortaya çıkan temel yetenekler üretim yeteneği, pazarlama yeteneği, insan kaynakları yönetim yeteneği, araştırma ve geliştirme yeteneği, bilgi

<sup>212</sup> Teece D., Rumelt R., Dosi G., Winter S., **Understanding Corporate Coherence**, Journal of Economic Behavior and Organization, 23(1), 1994, ss.18-20.

yönetim yeteneği gibi alt başlıklara ayrılarak değerlendirilecektir. Aşağıdaki bölümde, bu yeteneklerin her biri, bu yeteneklerle ilgili ölçeğin oluşturulmasında kullanılan kaynaklar gösterilerek ayrıntılı olarak incelenmektedir. Ayrıca bu çalışmada kullanılan yenilik performansı ölçeği, yukarıda yenilik bölümünde değinilen çalışmaların yanı sıra Prajogo ve Ahmed (2006), Alegre ve Chiva (2007), Hansen ve Birkinshaw (2007) çalışmalarından derlenerek oluşturulmuştur

### **3.1.1. Üretim Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi**

Üretim yönetimi, kapsamı bakımından oldukça geniş ve faaliyet hacmi çok yönlü bir işletme fonksiyonudur. İşletmeler üretim faaliyetlerini fiyat, kalite, zaman, ürün ve ürünlerin niteliğinden doğan sınırlamalar, pazar ve müşteri taleplerinin belirsizliği vb. sınırlayıcı şartların etkisi altında sürdürürler. Üretim yönetimi, mevcut kaynakları ele alarak bu kaynakların istenilen nicelik ve nitelikte ürünler şeklinde dağıtılmasıyla ilgili karar verme işlemidir. Üretim yönetimiyle, kaynakların en etkin bir biçimde kullanılması, kayıpların en aza indirilmesi ve kalite yönünden istenilen seviyeye çıkarılması hedef alınır.<sup>213</sup>

Üretim süreci “çeşitli girdileri alıp, yararlı bir çıktıya dönüştürme işlemi” olarak basitçe tanımlanabilir. Bu dönüştürme sürecinin özelliklerini küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamı, teknolojik faktörler, pazar koşulları ve organizasyonun stratejisi gibi koşullar belirlemektedir. Önceki yıllarda sadece mal ve hizmet üretmek işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yeterli olurken günümüzde işletmeler düşük maliyet, kaliteli ürün, esneklik ve hızlı üretim gibi yeni uygulamaların gereğini yerine getirmek zorundadırlar. Ayrıca bunların yanı sıra, başarıyı yakalayabilmek için işletmelerin müşteri odaklı çalışmalara ve yenilik yaratma faaliyetlerine de önem vermeleri gerekmektedir.

Üretim yönetiminde geleneksel görüş, kalite ile maliyetin ve miktar ile esnekliğin çeliştiği yönündedir. Oysa Japon işletmelerinin kalite konusunda tüm dünyaya öncülük eden örnek başarıları, bazen hem kaliteyi yükseltme hem de fiyatı

---

<sup>213</sup> Mahmut Tekin, **Üretim Yönetimi**, Atlas Basın Yayın, Konya, 1992, s.4.

düşürmenin mümkün olabileceğini göstermiştir. Aynı şekilde bir işletmenin “hızlı talep değişmelerine rekabette hızla tepki gösterebilmesi” olarak tanımlanabilen “esnekliğin”, üretimin miktarı ile çeliştiği, diğer bir ifadeyle, bu ikisinin birbiriyle ters yönde değişme gösterdiği görüşü de yaygın bir görüştür. Oysa modern gelişmelerin ışığında gelişen yeni görüşe göre, kalite ile maliyet zorunlu olarak birbirine zıt konumda olmamakta, hatta birbirine yaklaşmaktadır. Ancak üretim yönetiminin amaçları konusunda fazla genelleme yapmamak gerekir. Önemli olan, kaynakları ve çevreyi iyi değerlendirip en uygun kombinasyonları veya karmaları belirlemektir.<sup>214</sup>

Aquilano ve Chase Üretim yeteneğinin genel kriterlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Üretim hacmi ve üretim hacmi esnekliği
- Kaliteli ve güvenilir ürün
- Düşük maliyetli üretim
- Geniş ürün yelpazesi
- Müşteri taleplerine kısa sürede cevap verme
- Zamanında teslim
- Dikey Bütünleşme

Fakat işletmelerin bu kriterlerin tümünde aynı anda en iyi olmaları beklenemez. İşletmenin yukarıda sayılan kriterlerden hangisinde üstünlüğü varsa, bu alanda uzlaşması kendisine ayrı bir rekabet gücü kazandırır.<sup>215</sup> Örneğin; herhangi bir yetenek bir strateji uygulamasında önemli bir yetenek olabilirken (örn; düşük maliyet) diğer bir strateji uygulamasında aynı yetenek önemsiz olabilmektedir (örn; ürün farklılaştırma).<sup>216</sup>

Aynı işi yapan rakip şirketlerin çoğalmasının tüm pazarın yapısını değiştirerek, benzer ürünlerin ayrı pazarlarda tamamen ayrı rekabet koşullarında satılmasına

---

<sup>214</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, 13.Basım, İstanbul, 2001, ss. 205–206.

<sup>215</sup> J. Nicholas Aquilano ve B.Richard Chase, **Fundamentals Of Operations Management**, Irwin Yayınevi, 1991, ss. 11–12.

<sup>216</sup> W.Roger Schmenner ve Gyula Vastag, **Revisiting The Theory Of Production Competence: Extensions And Cross- Validations**, Journal Of Operations Management, 24, 2006, s.894.

neden olmaktadır. Bu doğrultuda bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmet önem kazanabilmektedir.<sup>217</sup>

Skinner üretim faaliyetinin, işletmenin rekabet gücünü zayıflatma ya da güçlendirme potansiyeline sahip önemli bir faaliyet olduğunu belirtmektedir. Hayes ve Wheelwright ise üretim yeteneklerinin rekabet avantajını elde etmeye yarayan önemli bir rekabet silahı olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde Cleveland, Schroeder ve Anderson, üretim yeteneğinin işletme performansını doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Yazarlar, doğrusal regresyon modelini kullanarak üretim yeteneklerini belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan üretim yetenekleri; esnek üretim, maliyet etkinliği, dağıtım performansı, lojistik, ekonomik üretim ölçüğü, süreç teknolojisi, kalite performansı, tam zamanında üretim ve dikey bütünleşmedir.<sup>218</sup>

Üretim yeteneğinin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini birçok araştırmacı kanıtlamaya çalışmıştır (Skinner;1985, Cleveland, Schroeder ve Anderson; 1989; Vickery, Droge ve Markland; 1993, Schmenner ve Vastag, 2006). Bu araştırma sonuçlarından çıkan ortak kanı, farklı işletme stratejilerinin başarıya ulaşması için farklı üretim yeteneklerini gerektirdiği yönündedir.

Bazı araştırmacılar ise üretim yeteneğinin, bir ya da birden fazla unsurunun farklı çevrelerde faaliyette bulunan işletmeler üzerine etkilerini incelemişlerdir. Örneğin Swamidass ve Newell, üretim esnekliği yeteneğinin belirsiz ve durağan çevrede faaliyette bulunan işletmeleri pozitif yönde etkilediğini fakat diğer yandan stratejik karar verme sürecine üretim yöneticilerini dâhil etme faktörünün ise sadece durağan çevrede olumlu sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir.<sup>219</sup> Bu araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere üretim yeteneği özelliklerini, işletmenin kaynakları,

---

<sup>217</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.303.

<sup>218</sup> K.Shawnee Vickery, Cornelia Droge ve E.Robert Markland, **Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance?**, Decision Sciences, C:24, N:2, 1993, s.435.

<sup>219</sup> A.g.e., ss. 439–440.

stratejisi, rekabet çevresi ve pazar koşullarını dikkate alarak belirlemek daha doğru bir yol olarak görülmektedir.

Üretim yeteneklerinin yenilik performansına etkileri üzerine yapılan çalışmalar da dikkat çekicidir. Örneğin Cooper (1979) başarılı yeni ürün geliştirmede etkili olan faktörleri incelemiştir. Yazar, bu önemli çalışmada üretim bilgisi ve uzmanlığı faktörünün yeni ürün başarısını arttıran en önemli faktörler arasında sıralamaktadır. Ayrıca ürünün rakiplerden daha düşük maliyetle müşteriye sunulması faktörünü, yeni ürünü başarılı kılan bir diğer önemli faktör olarak belirtmektedir.<sup>220</sup>

Bu konuda diğer önemli bir çalışma ise Zirger ve Maidique tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar yeni ürünün başarısını belirleyen faktörler arasında üretim ve pazarlama yeteneklerini göstermektedirler. Ayrıca yazarlar, üretim ve pazarlama yetenekleri arasındaki işbirliği ve koordinasyon derecesinin, yeni ürünün başarısını belirlediğini, bu iki fonksiyon arasındaki iletişim eksikliğinin ise kritik bilgi kaybına yol açarak olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedir.<sup>221</sup>

Yenilik performansını, Porter'ın iki jenerik rekabet stratejisi olan maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi aracılığıyla inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre farklılaştırma stratejisi yenilik performansını arttırarak işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Tam aksine maliyet liderliği stratejisi ise yeniliği olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü maliyetlerini arttırmak isteyen işletmeler, yenilik üretme faaliyetlerine yatırım yapmaktansa yenilikleri üreten firmaları taklit etmeyi tercih etmektedirler.<sup>222</sup>

Yeni teknoloji takipçisi olmak, sofistike teçhizatlara ve üretim teknolojilerine sahip olmak yeniliği olumlu yönde etkileyen faktörler arasındadır. Ayrıca yenilikçi olmak isteyen firmaların, üretim kapasite kullanma derecelerini ölçmeleri oldukça

---

<sup>220</sup> G. Robert Cooper, **The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure**, Journal of Marketing, C:43, Yaz, 1979, s.96.

<sup>221</sup> J.Billie Zirger ve A. Modesto Maidique, **A Model of New Product Development: An Empirical Test**, Management Science, C:36, N:7, Temmuz, 1990, s.872.

<sup>222</sup> Nizar Becheikh, Rejean Landry, Nabil Amara, **Lessons From Innovation Empirical Studies In The Manufacturing Sector: A Systematic Review Of The Literature From 1993–2003**, Technovation, 26, 2006, s.653.



önemlidir. Çünkü kapasite kullanım derecesi de yeniliği arttıran faktörler arasında sıralanmaktadır.<sup>223</sup>

Üretim yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara literatürde sıkça rastlanmaktadır. Fakat yenilik performansı ve üretim yeteneği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı daha azdır. Üretim yeteneği ve yenilik üzerine yapılan deneysel çalışmalarda, genellikle maliyet, farklılaştırma, esneklik, kalite, üretim bilgisi vb. yeteneklerin yenilik performansına etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada kullanılan üretim yeteneği değişkenleri, Hitt ve Ireland (1983), Vickery (1991), Vickery Droge ve Markland (1993), Schmenner ve Vastag (2006), Cooper (1979), Zirger ve Maidique (1990) çalışmalarından yararlanarak oluşturulmuştur.

### **3.1.2. Pazarlama Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi**

Day (1993; 1994) pazarlama yeteneğini, pazar ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan bilgi, beceri ve kaynakların bütünleştirici süreçler aracılığıyla artı değer oluşturan ve rekabet avantajı yaratan ürün ve hizmete dönüştürmeye yarayan yetenekler olarak tanımlamaktadır.

Ürün-odaklı yaklaşımla faaliyet gösteren işletmeler yeni ürünler üretmekte ve pazarda tüketicilerin kabulünü umut etmektedirler. Modern pazarlama anlayışına sahip işletmeler ise tüketicinin istek ve gereksinimlerinden yola çıkmaktadırlar. Pazarlama biliminin son geldiği nokta ise, tüketici istek ve gereksinimlerinin daha derin bir şekilde analiz edilerek ürünün tüm tüketim sürecinde yarattığı değerlerin dikkate alınması gereğidir. Değer temelli pazarlama yaklaşımının temel düşüncesine göre, tüketici ürün satın almaz. Onun satın aldığı değerdir. Pazarlama yöneticisi, işletmenin uzun dönem karlılığını arttıran ve değer yaratan boyutların ne olduğunu ve tüketici tarafından nasıl algılandığını anlamalıdır. Dolayısıyla, işletme

---

<sup>223</sup> A.g.e, s.656.

kaynaklarının daha yüksek değer sağlayan faaliyetlere aktarılması olanaklı olabilmektedir.<sup>224</sup>

Bilgi çağı ile birlikte müşterilerin her geçen gün değer odaklı hale gelmeleri, beklentilerinde dikkate değer bir artışın olmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda pazarlamadaki değer yaratma yaklaşımı üç temel ilke üzerine kurulu hale gelmiştir. Bunlardan birincisine göre müşteriler, birbirleriyle rekabet içinde bulunan işletmeler arasında seçim haklarını kullanırlarken, kendileri için en iyi değer olarak kabul etmekte oldukları işletmeyi tercih etmektedirler. Bundan dolayı da, işletmeler tarafından yaratılacak olan değer kapsamında, yalnızca müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanmak yeterli olmamakta, hem müşterilerin istedikleri hem de rakiplerin onlara neler sunduklarına yönelik çeşitli çabaların sergilenmesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, işletmelerin müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinkinden daha iyi bir biçimde karşılayabilecek bir değer yaratma çabası içerisinde olmaları gerekir. İkinci ilkede, müşterilerin ürünleri kendileri için istedikleri; istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için istedikleri vurgulanmaktadır. Buna göre ürünler müşterilerin ihtiyaçlarını ne kadar çok karşılarırsa, o kadar çok müşteri tatmini artacak ve değer yaratılmış olunacaktır. Üçüncü ilkede de, işletmelerin müşterileri ile mümkün olduğunca uzun süreli ilişkiler kurmaları üzerinde odaklanılmaktadır.<sup>225</sup>

Müşteri değerine iki farklı bakış açısıyla yaklaşılabilir; müşterinin belirli bir ürün ya da hizmetten beklediği fayda veya belirli bir ürün ya da hizmet kullanımının bedeli yani fiyat. Günümüzde işletmeler müşterinin beklediği yararı arttırmaya çalışırken ürün fiyatlarını da en düşük seviyeye indirme yollarını aramaktadırlar.<sup>226</sup> Fakat diğer yandan fiyatın, tüketicinin üründen algıladığı gerçek değeri yansıtması durumunda, yüksek fiyatla yüksek pazar payı elde etmek de mümkündür.

---

<sup>224</sup> Tülin Ural, **Değer Temelli Fiyatlandırma: Ürünün Tüketici Değer Algısına Göre Fiyatlandırılması**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), s.1.

<sup>225</sup> Selay Ilgaz Sümer ve Zeliha Eser, **Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi**, GÜİİBF Dergisi, 8(1), 2006, s.176.

<sup>226</sup> Lee Sungho, Yoon Sung-Joon, Kim Sanguk, Kang Jon-Whan, **The Integrated Effects of Market-Oriented Culture and Marketing Strategy on Firm Performance**, Journal of Strategic Marketing, 14, Eylül, 2006, s.247.

Tüketici zihninde bir ürünün “değer fiyatını” belirlerken, bu ürünün ekonomik değerini, pazardaki ortalama bir ürünün ekonomik değeriyle karşılaştırır. Tüketici eğer ürünün, ortalama bir üründen daha üstün özelliklere sahip olduğuna ve daha üstün ekonomik değer sunduğuna inanıyorsa, yüksek fiyat ödemeye gönüllü olabilecektir. Tüketicinin ürünü satın almasını motive eden bu “karşılaştırmalı değer”, tüketicinin algıladığı toplam yararların diğer bir deyimle hak edilen değer, ürünün pazar fiyatıyla karşılaştırılmasına denir. Değer fiyatı pazar fiyatından ne kadar yüksekse, satın alınma olasılığı da o kadar yüksektir. Dolayısıyla pozitif karşılaştırmalı değere sahip ürünler işletmenin pazar payını arttırmaktadır.<sup>227</sup>

Müşteri değeri yaratma, pazarı ve müşteriyi daha iyi analiz etme gereğini beraberinde getirmekte ve işletmeleri pazar odaklı çalışmalara yönlendirmektedir. Pazar odaklı organizasyonlar daha az pazar odaklı rakiplerinden, pazar koşulları ve güçleri hakkındaki bilgiyi daha iyi bir şekilde toplamakta, yaymakta ve adapte edebilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993). Bu tip işletmeler müşteri ihtiyaç ve taleplerini daha iyi anlamının ötesinde müşterinin henüz farkında olmadıkları ihtiyaçlarını da analiz ederek rekabet avantajı yaratabilmektedir. Bu tür bir süreçte başarılı olmanın anahtarı, pazar bilgisi toplama, yayma ve adapte etme yeteneklerinde gizlidir. Bu nedenle pazarlama yetenekleri, pazar bilgisi temelli ve işletme kaynaklarının değerli çıktılar oluşturabilmek için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir. Pazarlama yetenekleri, işletme çalışanlarının mevcut bilgilerini tekrar tekrar işletmenin problemlerini çözme uygulamaları esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilir. Bu yönüyle, hem üretici hem de adapte edici öğrenme süreci değişik zamanlarda kullanılırlar.<sup>228</sup>

Pazarlama yetenekleri, işletmenin kolektif bilgi beceri ve kaynaklarını işletmenin pazarla ilgili ihtiyaçlarına cevap vermek için geliştirdiği birleştirilmiş süreçler olarak tanımlanabilir. Pazarlama süreçleri genellikle işletmeye özgüdür. Çünkü eşsiz pazarlama yetenekleri, bireylerin belirli bilgi ve becerilerini, diğer görülen ve görülmeyen kaynaklarla birleştirmesi aracılığıyla geliştirilir. İşletmelerin

---

<sup>227</sup> Ural, a.g.e, s.4.

<sup>228</sup> Douglas W.Vorhies ve Michael Harker, **The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation**, Australian Journal of Management, 25(2), 2000, ss. 147–148.

benzer pazar ihtiyaçlarına odaklanmasına rağmen, her bir bireyin ve grubun benzer müşteri ihtiyaçlarına cevap geliştirme yolları ve bu sürece bilgiyi entegre etme şekilleri farklılık yaratmaktadır. Bu özelliğinden dolayı bu tür yetenekleri taklit etme ya da transfer etmek oldukça zordur ve dolayısıyla bu tür yetenekler rekabet avantajının kaynağıdır.<sup>229</sup>

Ürün ve hizmetin taklidi çok kolaydır. Ama müşteri hakkındaki elde edilmiş olan bilgiye dayanarak o müşteri için geliştirilen özel ürün ve hizmetin taklidi neredeyse olanaksızdır. Üstelik müşteri hakkında etkileşim süreci boyunca edinilen bilgiler, o müşteri ile ilgili kümülatif bir öğrenme süreci haline dönüşürse rakibin rekabette öne geçmesi daha zor hatta olanaksız hale gelebilir.<sup>230</sup>

Guiltinan ve Paul pazarlama kavramının üç önemli unsurunu aşağıdaki gibi sıralamaktadır:<sup>231</sup>

- Müşteri ihtiyaçlarını anlayabilmek için pazarların dikkatlice analiz edilmesi
- İhtiyaçları işletmenin yetenekleriyle oluşan hedef müşteri kitlesinin seçimi
- Müşteri tatminini başaracak ürün teklifini uyarlamak

İşletmeler değişen müşteri öncelikleri ve piyasa şartları ile temaslarını kaybettikleri zaman, müşteriler için en önemli ve karlılık için elzem olan yeteneklerinden uzaklaşmaktadırlar. Dış çevre sürekli değişirken, şirket içi yetenek karması aynı kalmaya devam etmektedir. Bazı fonksiyonlar müşteri açısından önemini yitirirken yine de maliyet kalemi olmaya devam etmektedir.<sup>232</sup> Bu nedenle pazarlama faaliyetlerine, bir işletmenin dış müşterileri ile iç bünyedeki yetenekleri bir araya getiren, müşteriler için bir değer yaratma süreci olarak yaklaşmak önemlidir.

---

<sup>229</sup> A.g.e., s.148.

<sup>230</sup> Kırım, a.g.e., s.168.

<sup>231</sup> Paul L.Robertson ve Tony F.Yu, **Firm Strategy, Innovation and Consumer Demand: A Market Process Approach**, Managerial and Decision Economics, 22, 2001, s.186.

<sup>232</sup> Kırım, a.g.e., s.35.

Pazarlama yetenekleri ile ilgili literatür incelendiğinde, pazarlama yeteneklerinin yeni ürün geliştirme ve işletme performansını artırma gibi olumlu sonuçlara yol açığı görülmektedir (Cooper, 1992; Zirger ve Maidique, 1990; Sanchez ve Elola, 1991; Li ve Calantone, 1998). Çünkü pazarlama faaliyetleri sırasında müşteriden elde edilen enformasyon ile organizasyonun yetenekleri birleştirilirse, bilgi haline dönüşen bu enformasyon, yepyeni ürün seçenekleri ve sunumlarına yol açabilmektedir.

Li ve Calantone yenilik faaliyetlerini olumlu yönde etkileyen pazar bilgisi yeteneğinin üç önemli süreçten oluştuğunu belirtmektedir; müşteri bilgisi elde etme süreci, rakipler hakkında bilgi elde etme süreci ve son olarak pazarlama ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin birleştirme süreci. Müşteri bilgisi elde etme sürecinde, müşterinin mevcut ve potansiyel ihtiyaçları hakkında fikir sahibi olunur. Rakipler hakkında bilgi elde etme sürecinde, rakiplerin ürünleri ve stratejileri hakkında araştırmalar yapılır. Son aşamada ise elde edilen bilgiler ışığında araştırma-geliştirme ve pazarlama bölümü, iş birliği içinde ürün tasarımını gerçekleştirir.<sup>233</sup>

Bu konuyla ilgili olarak, Amerika Kanada ve Avrupa'daki firmaları kapsayan çalışmada Cooper, müşteri bilgi sistemi oluşturma faaliyetinin yeni ürün karakteristiklerini arttıran kritik bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Bu süreç sonunda elde edilen bilgi sayesinde işletmeler ürün performansı niteliklerini belirleyebilmekte ve önerilen özelliklerin gerçek müşteri değeri ve yararı yaratıp yaratmayacağını doğrulayabilmektedir.<sup>234</sup> Benzer şekilde Sanchez ve Elola'da 56 endüstriyel organizasyonda gerçekleştirdikleri çalışmalarında, müşteri bilgisinin yenilik yaratma sürecinde en önemli itici güç olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca böylelikle işletmeler, ürüne uygun pazarları belirleyerek yeni ürünün başarısını da arttırabilmektedirler.<sup>235</sup>

---

<sup>233</sup> Tiger Li ve Roger J. Calantone, **The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination**, Journal of Marketing, C:62, 1998, s.14.

<sup>234</sup> G. Robert Cooper, **The Newprod System; The Industry Experience**, Journal of Product Innovation Management, 9(2), 1992, s.124.

<sup>235</sup> Angel M. Sanchez ve Luis Navarro Elola, **Product Innovation Management in Spain**, Journal of Product Innovation Management, 8(1), 1991, s.51.

Pazarlama etkinlikleri öncelikle müşteri tercihlerindeki değişimleri anlama temeli üzerine kurulmalıdır. Müşterinin ürün ve hizmetten tam olarak ne beklediğini, rakibinizin anlamadığı yarar ve beklentilerini yakalamayı gerektirir. Dolayısıyla farklı müşteri ihtiyaçlarını anlamak, farklı iletişim yöntemlerini gerektirir. Farklı iletişim yollarını kullanmak işletmeyi rakiplerinden ayıracak önemli bir yetenektir.<sup>236</sup>

Ayrıca çapraz işlevli takımlar, hem bireysel hem de takım olarak öğrenmeyi cesaretlendirdiği için yenilik çalışmalarına olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu takımlar farklı fonksiyonlardan gelen üyelerden oluştuğundan, hem organizasyon içi ve dışı iletişimi, hem de organizasyonel öğrenme aracılığıyla bilginin elde edilmesi, yayılması, kullanılması ve geliştirilmesini kolaylaştırabilmektedir.<sup>237</sup>

Pazarlama yetenekleri yeni ürün geliştirme sürecinde etkili olduğu kadar, yeni ürünün başarısında da etkili olmaktadır. Yeni ürünün başarısız olmasının en önemli nedenleri arasında, pazar ihtiyaçlarını iyi değerlendirememesi ve pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği gösterilmektedir.<sup>238</sup> Tüketicilerin farkında olmadıkları bir yeni ürünü talep etmeleri beklenemez. Bu nedenle pazarlama faaliyetleri sadece müşterinin farkında olmadığı ihtiyaçlarını anlamakla sınırlanamaz; müşterinin bu ihtiyacını karşılayan bir ürünün üretildiğinden de haberdar olması gerekir. Diğer yandan, genellikle tüketicilerin dış dünyayı algıları geçmiş deneyimlerinin etkileriyle şekillenmektedir ve bu nedenle bazen tüketiciler yeni ürüne hiç ilgi göstermeyebilir. Bu durumda reklâm faaliyetlerinin gücü önemli olmaktadır. Çünkü reklâm faaliyetleri, hem müşterinin sahip olduğu mevcut bilgiyi değiştirme hem de yeni ürün hakkındaki farkındalığı arttırarak yenilik faaliyetlerini destekleyebilmektedir.<sup>239</sup>

Pazar bilgisi ve pazarlama uzmanlığı, yeni ürün elde etme sürecinde kritik bir role sahiptir. Pazar odaklı faaliyetlerin profesyonel olarak yapıldığı (pazar

---

<sup>236</sup> Thomas Ritter, **Communicating Firm Competencies: Marketing as Different Levels of Translation**, *Industrial Marketing Management*, 35, 2006, s.1035.

<sup>237</sup> Michael Gibbert, Francesca Golfetto, Fabrizio Zerbini, **What Do We Mean By 'Marketing' Resources And Competencies? A Comment On Hooley, Greenley, Cadogon And Fahey**, *Journal of Business Research*, 59, 2006, s.334.

<sup>238</sup> Wei Xiong ve Xiaoyan Shang, **High-Tech Marketing Competence: A Comparative Study of Research Findings**, *International Management Review*, 3(3) 2007, s.67.

<sup>239</sup> Robert L.Robertson ve Tony F.Yu, **Firm Strategy, Innovation and Consumer Demand: A Market Process Approach**, *Managerial and Decision Economics*, 22, 2001, ss.188-189.

değerlendirilmesi, pazar çalışmaları, pazar testi, pazar girişimi) projeler daha başarılı olmaktadır. Müşterinin ihtiyaçları ve istekleri, fiyat duyarlılığı, satın alma davranışı, pazar potansiyeli ve rekabeti, satış gücü, reklâm, promosyon ve dağıtım çabaları gibi pazarlama konularındaki etkinlik, yeni ürünün başarısını arttırmaktadır. Diğer yandan müşterilerin zaten tatmin olduğu rekabetçi pazarlar ve birçok yeni ürünün sürekli sunulduğu dinamik pazarlar yenilik çalışmalarının başarısında engel oluşturmaktadır. Aslında dinamik pazarlar yeni fikirleri kabul eden pazarlar gibi görünse de bu pazarlar gizli engeller ve problem bataklıklarına dönüşebilmektedir. Dolayısıyla yoğun ürün rekabetinin olduğu pazarlar genellikle başarısız yenilik girişimleriyle sonuçlanmaktadır.<sup>240</sup>

Özetle değişken bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olabilmeleri için hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurmaları gerekir. Bu da işletmelerin, tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek için pazarlama faaliyetlerini etkin bir şekilde planlamaları ile gerçekleşebilmektedir. Pazarlama yetenekleri ile ilgili olarak yukarıda kaynak gösterilen çalışmaların yanı sıra, bu çalışmada kullanılan ankette, Conant, Mokwa ve Varadarajan'ın (1990) ayırt edici pazarlama yeteneklerinin çok yönlü olarak ölçülmesi için geliştirdiği ölçekten de yararlanılmıştır.

### **3.3.3. İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi**

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, insana verilen değeri vurgulayan, insanı stratejik öneme sahip kılarak onu, düşünen, hayal eden, yorumlayan ve yaratan ayrıcalıklı bir unsur olarak değerlendiren bir fonksiyon haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin iç dinamiği kavramını ön plana çıkarmıştır. Buna göre, başarılı yönetim, temel iç dinamik kaynağı olan insan unsurunu hedefler doğrultusunda hareketlendiren ve bütünleştiren yönetimdir.<sup>241</sup>

---

<sup>240</sup> Robert G. Cooper, **The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure**, Journal of Marketing, C:43, 1979, ss.100–101.

<sup>241</sup> Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, 1.Basım, Şubat, 2000, s.114.

Bilgi işletmelere insan kaynakları aracılığıyla taşındığından çalışanların beceri, yetenek ve motivasyon derecesi bir işletmenin amaçlarına ulaşması sürecinde etkili olan önemli faktörler arasındadır. Aslında bunlar, temel yetenek geliştirmek için gerekli olan asıl kaynaklardır. Organizasyonun temel yeteneklerinden maksimum yararı elde etmek için, çalışanların uzmanlık ve becerileri kadar onların dürtü (motifleri) ve bilgi düzeyi de önem taşır.<sup>242</sup>

İnsan kaynakları yönetimi rekabet avantajı yaratmanın önemli bir parçası haline gelmiştir. Çünkü bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamanın dört kriteri; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikamesiz olma özelliği, insan kaynakları aracılığıyla sağlanabilmektedir.<sup>243</sup>

Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli görüşüne göre, insana kaynakları yönetim sistemleri rekabet üstünlüğü elde edilmesine ve sürdürülmesine, firmaya özel yetenekler oluşturulmasını sağlayarak, firma kültürü ve tarihinin temelinde karmaşık sosyal ilişkiler kurarak ve kapalı organizasyonel bilgi ve yetenekler geliştirilmesini sağlayarak yardımcı olurlar.<sup>244</sup>

İşletme stratejileri hazırlama sürecine, insan kaynakları yönetiminin dâhil edilmesinin, performansı arttırdığını ve rekabet avantajı yarattığını destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Schuler ve Jackson, 1987; Wright v.d., 1998; Lado ve Wilson, 1994; Wei ve Lau 2005). İşletme stratejilerinin gerçekleştirilmesinde örgütsel bütünleştirmeyi sağlayacak olan insan kaynaklarıdır. Bu nedenle, yeni stratejilerin hem oluşturulmasında hem de uygulanmasında insan kaynakları fonksiyonuna önemli görevler düşmektedir. Schuler farklı strateji uygulamalarının, farklı rolleri gerçekleştiren farklı karakterde insan kaynağını gerektirdiğini savunmaktadır. Örneğin; büyüme stratejisini uygulamak isteyen bir işletme, belki de belli derecede risk alabilen, değişime ve belirsizliğe kolay adapte olabilen çalışanlara

---

<sup>242</sup> Godbout, a.g.e, s.78.

<sup>243</sup> Li- Qun Wei and Chung-Ming Lou; **Market Orientation HRM Importance and Competency; Determinants of Strategic HRM in Chinese Firms**, International Journal of Human Resource Management, 16, 2005, s.1902.

<sup>244</sup> Augustine A.Lado ve Mary C.Wilson, **Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective**, Academy of Management Review, 19(4), 1994, s.699.



ihtiyaç duyabilir. Diğer yandan kar stratejisini seçen bir organizasyon, davranışları daha tahmin edilebilen, daha az yaratıcı, kurallara, prosedürlere ve yapıya uygun çalışmayı tercih eden bireylere ihtiyaç duyabilir.<sup>245</sup> Kısaca organizasyonlar, kendi çalışanlarını rekabet avantajı sağlayacak biçimde seçmek ve insan kaynakları uygulamalarını işletme stratejisine uyarlamak durumundadır.

Bilindiği üzere, insan kaynakları yönetimi, iş gören temin ve seçimi, performans yönetimi, insan kaynaklarını geliştirme, ücret ve ödül yönetimi gibi fonksiyonlardan oluşturmaktadır. Lado ve Wilson'ın (1994) gerçekleştirdikleri değerli çalışmaya göre, insan kaynakları fonksiyonları ile organizasyonel yetenek arasında etkileşimli bir ilişki vardır.

Araştırmalar, organizasyon yöneticilerinin karakterleriyle ve organizasyonel strateji gerekleriyle tam bir uyum sağlayacak personeli seçme uygulamalarının, bunu sağlayamayan uygulamalardan daha iyi sonuç verdiğini göstermektedir. Benzer şekilde, personel seçme sürecine bütünsel yaklaşmak, insanı, bilgi, beceri ve yeteneklerinden ziyade bir bütün olarak ve belli bir işin gereklerinden ziyade, organizasyon geneline göre değerlendirmek önerilir. Böylesi bir seçim, muhtemelen organizasyonel yeteneklerin oluşturulması ve geliştirilmesini arttırabilecektir, çünkü bireyleri mevcut bir işin gerekliliklerinden daha ileri gitmeye teşvik edecektir<sup>246</sup>.

Yazarlar aynı zamanda, iş dizaynında rutin ve belirginlikten uzak özellikli işlerin geliştirilmesinin, verimlilik, esneklik ve yetenek gibi unsurları olumlu, diğer yandan işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.<sup>247</sup> İş tasarımıyla ilgili yapılan birçok çalışma, iş tasarımının, çeşitlilik, otonomi ve geri besleme gibi özelliklerinin, iş tatmini ve çalışan performansını arttırıcı, işten ayrılma niyetini ise azaltıcı bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir. Ayrıca kompleks ve iddialı işlerin, yaratıcılığı, verimliliği ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği savunulmaktadır (Amabile 1996; Shalley, Gilson, Blum 2000).

---

<sup>245</sup> Randall S.Schuler ve Susan E.Jackson, **Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices**, Human Resource Planning, 10(3), 1987, s.126.

<sup>246</sup> Lado ve Wilson, a.g.e., s.710.

<sup>247</sup> A.g.e., s.711.

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, girişimcilik ve yeniliği engelleyici ya da destekleyici bir ortam yaratma, birey davranış ve tutumları gibi konularda etkili olan önemli bir faktördür. Katılımcı karar verme ve problem çözme, kompleks işler ve otonomi, takım çalışması, ödüllendirme, geniş kariyer patikaları gibi uygulamalar sayesinde, yenilik ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir.<sup>248</sup>

Benzer şekilde Amabile ve çalışma arkadaşları da yeniliğin destekleyici ve teşvik edici bir ortamda ortaya çıkacağını ileri sürmektedir. Yazarlar yeniliği teşvik eden ve cesaretlendiren ortamın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır.<sup>249</sup>

- Örgütsel desteğin sağlanması için, ilk olarak risk almanın ve fikir yaratmanın cesaretlendirilmesi ve yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar yeniliğe önem verilmesi gerekmektedir. Yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalar insanlara açık ve kesin talimatlar verildiğinde veya bir durum karşısında davranış özgürlüğü tanındığında daha sıra dışı ve yararlı fikirler ürettiklerini göstermektedir.
- Yeni fikirlerin destekleyici bir şekilde değerlendirilmesi örgütsel desteğin sağlanmasının ikinci unsurunu oluşturmaktadır. Laboratuvar çalışmalarında, fikir geliştiren insanların tehdit ile karşılaşacaklarına ilişkin beklentileri ve fikirlerinin çok ciddi katı bir değerlendirilmesinin, yaratıcılığı engellediği saptanmıştır. Üstelik alan araştırmaları destekleyici, bilgilendirici bir değerlendirmenin, içsel motivasyonu yani yaratıcılığın en önemli belirleyicisini arttırdığını göstermektedir.
- Ödül ve yaratıcılığın tanınması ve farkına varılması örgütsel cesaretlendirme ve teşvik sisteminin, üçüncü önemli faktörünü oluşturur. Faaliyetin sadece ödül için yapılması yaratıcılığı azaltmasına rağmen, kişinin ödül beklentisi yaratıcı çabaları arttıracaktır. Bu durumda kişi bu ödülü, bir yeteneğinin doğrulanması, bir şeyi daha iyi yaptığının göstergesi veya gelecek için daha ilgi çekici iş imkânı olarak değerlendirmektedir.

---

<sup>248</sup> A.g.e., s.712.

<sup>249</sup> Amabile v.d, **Assesing the Work Environment for Creativity**, Academy of Management Journal, 39(5), 1996, s.1159.

- Organizasyonda baştanbaşa ortak bir iş birliğine dayalı fikir akışı, katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması, örgütsel cesaretlendirmenin en önemli yönlerinden birisidir.

Shipton ve arkadaşları ise yukarıda sıralananlara takım çalışması ve eğitim çalışmalarını da ilave etmektedirler. Yazarlar, takım çalışmasına yer veren organizasyonlardaki yenilik üretme derecesinin, alternatif yapısal düzenlemeleri uygulayan organizasyonlardan daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Etkin bir şekilde uygulanan takım çalışmalarında, duygusal değişimin zorlayıcı olması durumunda bireyler birbirlerine destek olabilmektedir. Takım çalışmalarında bireyler daha fazla üyeye bilgi paylaşımı içerisinde olurlar. Birbirleri ile daha yakın bir şekilde çalışırlar, girişimci olmayan bireyler soru sorma, inceleme ve geri besleme olarak cesaretlendirilirler ve böylelikle ideal performansa ulaşılır. Ayrıca farklı bilgi ve becerilere sahip bireyler takımlarda bilgi paylaşımı içine girerek yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilmektedir.<sup>250</sup>

Eğitim faaliyetleri de bireylerin bilgi ve beceri düzeylerini artırarak yeni yeteneklerin ve yeniliklerin geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Bireyler günlük rutin işlerini yaparken, eleştirilel değerlendirilmelerden ve yapıcı değişim önerilerinden hoşlanmama eğilimindedirler. Fakat planlı bir eğitim programı, bu olumsuz tepkiyi ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır.<sup>251</sup> Yetenek ve etkinlikler öğrenme aracılığıyla gelişir. Bu nedenle yönetim, bireylerin yetenek ve etkinliklerini geliştirmelerinde hangi psikolojik süreçten geçtiklerini, nasıl deneyim kazandıklarını ve ne tür geliştirme ve eğitim programlarına ihtiyaç duyduklarını sürekli olarak araştırmak ve geliştirmek zorundadır.<sup>252</sup>

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun hedefleri ve stratejileri ile uyumlu iş gören seçimi, örgütle bütünleştirilmesi, performans ve bilgi düzeyinin artırımı, ödüllendirme sistemleri, takım çalışmaları, eğitim programları, çalışanların güçlendirilmesi ve iş rotasyonu gibi uygulamalarla örgütsel yetenekleri geliştirme

---

<sup>250</sup> Helen Shipton, v.d, **HRM As A Predictor Of Innovation**, Human Resource Management Journal, 16(1), 2006, s.8.

<sup>251</sup> A.g.e., s.7.

<sup>252</sup> Düren, a.g.e, ss.119–120.

potansiyeline sahiptir. İnsan kaynakları yönetim yeteneklerinin taklit edilemez olması özelliğiyle, rekabet avantajı yaratan bir temel yetenek olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Ulrich ve arkadaşları başarılı insan kaynakları uzmanlarında olması gereken yetenekleri üç başlık altında toplamaktadır; genel işletme ile ilgili bilgi, insan kaynakları fonksiyonel uzmanlık, değişim yönetimi. Bir insan kaynakları uzmanı, endüstriyel, çalışan ve insan ilişkileri hakkında oldukça bilgili ve kendi alanında uzman olabilir ama firmasının rekabet ettiği alandaki endüstrinin gereklerini anlamıyorsa yetersiz olabilmektedir. Bir işletmenin finansal, stratejik, teknolojik ve organizasyonel yetenekleri hakkında bilgiye sahip olmak stratejik tartışmalara girmenin gerekli koşuludur. Bu insan kaynakları yöneticisinin bütün iş fonksiyonlarını gerçekleştirebilme yeteneğinden ziyade, diğer fonksiyonları anlayabilme yeteneği olarak değerlendirilmelidir.<sup>253</sup>

Diğer fonksiyon yöneticileri gibi insan kaynakları yöneticileri de kendi uzmanlık alanlarında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. İş gören seçimi, geliştirme, değerlendirme, ödüllendirme, organizasyon tasarımı ve iletişim gibi konularda ve uygulamalarında yetenekli olabilmelidir. İnsan kaynakları uzmanının yetenekli olması gereken bir diğer konu ise değişim yönetimidir. Eğer bir insan kaynakları uzmanı dış çevredeki değişim hızına iç çevreyi adapte edemezse rekabetçi yeteneği elde etmekte zorlanabilir. Değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetmek isteyen insan kaynakları uzmanı; problemin teşhisi, müşterilerle ilişki kurma, vizyon oluşturma, liderlik, problem çözme, amaçları yürütme gibi yetenekler sergilemelidir.<sup>254</sup>

Özetle, rekabet avantajı yaratmanın önemli bir kaynağı olan İnsan Kaynakları Yönetim Yeteneği, yeniliği teşvik eden ve cesaretlendiren ortamın oluşturulmasında oldukça etkili olmaktadır. Bu çalışmada kullanılan İnsan Kaynakları Yönetim

---

<sup>253</sup>Ulrich Dave, Wayne Brockbank, Arthur K. Yeung, Dale G. Lake, **Human Resource Competencies: An Empirical Assessment**, Human Resource Management, 34(4), 1995, s.475.

<sup>254</sup> A.g.e., s.476.

Yeteneğini ölçen anket soruları, yukarıda kaynak gösterilen çalışmaların yanı sıra özellikle Han, Chao ve Wright'ın (2006) çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

### 3.3.4. Finansal Yetenekler ve Yenilik İlişkisi

Rekabet avantajı yaratacak kaynakları elde etme ve bunların ekonomik kullanımını<sup>255</sup> ve değer yaratma kapasitesini inceleme faaliyetleri finansal yönetimin konuları arasındadır. Finansal yönetimin görevi, mevcut veya yeni işte fon sağlamak için karar almak ve alınan kararları denetlemektir. Fon, finansmanın en genel aracı olup, paradan daha geniş kapsamlı bir terimdir. Para denilince, nakit ve bankadaki vadesiz mevduat kastedilir. Fon ise, nakit, vadesiz mevduat, nakde çevrilebilir değerler ve gerektiğinde para gibi görev yapabilecek çeşitli unsurları kapsar.<sup>256</sup>

Genel olarak, finans yöneticisi iki temel sorunla karşı karşıya kalır. Birincisi, işletme hangi varlıklara ne kadar yatırım yapacaktır? Bu durum, işletmenin yatırım veya sermaye bütçelemesi kararları olarak ifade edilir. İkincisi, yatırım için gerekli olan nakit nasıl ve nereden elde edilecektir? Bu durum ise, finanslama kararı olarak ifade edilir.<sup>257</sup>

Finansal yönetici, fon tedariki sürecinde fonun en uygun kaynaktan teminine ve kullanımına dikkat etmek durumundadır. İşletme diğer fonksiyonları ile birlikte bir bütün oluşturur. Temin edilen kaynakların kullanılması sırasında finansman kavramı, pazarlama, üretim, insan kaynakları gibi fonksiyonlardan meydana gelen bu bütünün tamamıyla ilgilenir ve onlarla uyum içinde faaliyette bulunur.<sup>258</sup>

Finansal kaynaklar nadir, eşsiz ve taklit edilmesi güç olan kaynaklar içinde yer almamasına rağmen, rekabetçi üstünlük kaynağı olabilmektedir. Güçlü nakit akışı, düşük borçlanma oranı, güçlü kredi oranı, düşük faizli kredilere ulaşabilme,

---

<sup>255</sup> Sören Salamo, Jan Brinckmann ve Katrin Talke, **Functional Management Competence and Growth of Young Technology-Based Firms**, Creativity and Innovation Management, 17(3), 2008, s.192.

<sup>256</sup> Mucuk, a.g.e, s.312.

<sup>257</sup> Ali Ceylan ve Turhan Korkmaz, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Kitapevi, 2006, ss. 1-2.

<sup>258</sup> Ertürk, a.g.e., s.323.

güvenilirlik ününe sahip olma, stratejik esneklik sağlayan üstünlükler arasında sıralanabilmektedir. Güçlü bir finansal pozisyona sahip olan bir işletme, yeni fırsat ve tehlikelere daha kolaylıkla cevap verebilmekte ve finansal açıdan daha güçsüz olan rakiplerine oranla daha az paydaş baskısı altında kalmaktadır.<sup>259</sup>

Büyüme işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayan ama aynı zamanda sermaye ihtiyacını ortaya çıkaran bir süreçtir. Büyüme sürecinde olan işletmeler genellikle yüksek borçlanma ve az likidite gibi sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Büyümenin ödülü başarı, büyümenin riski ise başarısızlıktır ve sermaye eksikliği, bu başarısızlığın en önemli nedenleri arasındadır.<sup>260</sup>

Yenilik üretmek isteyen işletmeler, finansal, teknolojik ve insan kaynakları yatırımlarını gözden geçirmelidir. Finansal yatırımlar, Ar-Ge projelerine ayrılan kaynak ve işletme dışında gerçekleştirilen yenilikleri satın almayı içermektedir. Teknolojik yatırımlar ise alt yapı tesis masraflarını ve yenilik için gerekli temel faaliyet masraflarını içermektedir. Son olarak insan sermayesine yatırım ise ücret, eğitim, geliştirme ve personelin dinamik yeteneklerini geliştirecek diğer maliyet kalemlerinden oluşur. Bu üç alandaki yatırım seçimi kararının uygunluğu, firma yenilik performansını ve hem finansal hem de finansal olmayan performansı etkilemektedir.<sup>261</sup>

Finansal yetenekler ve firma yenilikçiliği birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen unsurlardır. Öncelikle yenilik ölçek ekonomilerini arttırır. Diğer bir ifadeyle farklı teknoloji alanlarındaki yaratıcı araştırma sayısı arttıkça, yenilik üretme fırsatları artacak ve dolayısıyla finansal performans da yükselişe geçecektir. İkinci

---

<sup>259</sup> Gökben Bayramoğlu, **Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, TUSAS, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.57.

<sup>260</sup> N.Davidson Wallace III ve Dipa Dutia, **Dept Liquidity and Profitability Problems In Small Firms**, Entrepreneurship Theory and Practise, Sonbahar, 1991, s.54.

<sup>261</sup> Wakhid Slamet Ciptono, **A Sequential Model of Innovation Strategy- Company Non- Financial Performance Links**, Gadjah Mada International Journal of Business, 8(2) 2006, s.146.

olarak, farklı yenilikler üretme kapasitesi firmaya yeni teknolojik fırsatlar sunarak, hızla değişen çevreye uyumunu kolaylaştıracak ve rekabet avantajı yaratacaktır.<sup>262</sup>

Birçok araştırmacı, projelere kaynak tahsisatının projelerin yaratıcılık ve yenilik düzeyleri ile direk olarak ilgili olduğunu ifade etmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Damanpour, 1991; Scott ve Bruce, 1994; Amabile, 1996). Kaynak tahsisindeki aşırı sınırlamalar kişilerin işleri ile ilgili başarılarını etkilemekte ve yeterli kaynak algılayışları psikolojik olarak bireylerin projeye verdikleri içsel değeri etkilemektedir. Projenin etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan sermaye ve kaynakların planlamasının yapılması ve ihtiyaca göre dağıtımının yapılması, bu nedenle çok önemli bir konudur.

Finansal yönetim yeteneklerini değerlendirmek için bu çalışmada kullanılan anket soruları, yukarıdaki çalışmaların yanı sıra Salomo, Brinckman ve Talke'nin (2008) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

### 3.3.5. Ar-Ge Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi

İşletmelerin en önemli destekleyici fonksiyonlarından biri, Araştırma ve Geliştirmedir. İşletmede Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, işletmenin diğer bütün fonksiyonlarında rol oynamakta, sonuçta işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir.<sup>263</sup>

Ar-Ge, tüm işletme fonksiyonlarının ekonomik açıdan ve bilimsel yöntemlerle incelenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması ile ilgili faaliyetlerinin tümünü ve bu yolla elde edilen sonuçların, işletmelerde yeni ürün ve üretim

---

<sup>262</sup> Suk Bong Choi ve Soo Hee, Lee, **Innovation and Financial Performance In Emerging Countries: An Emprical Analysis of Korean and Chinese Firms**, Academy of Management Proceedings, 2008, s.3.

<sup>263</sup> İlhan Cemalcılar v.d., **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No:3, Eskişehir, 1983, s.293.

süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar topluluğu olarak da düşünülebilir.<sup>264</sup>

Araştırma ve geliştirme çalışmaları, günümüzün rekabet ortamı içinde işletmenin var oluş mücadelesidir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde, işletmeler Ar-Ge çalışmalarına, mevcut mamullerin üretiminden çok daha fazla önem vermektedirler. Çünkü bir işletmenin yeni bir mamul geliştirmesi veya yeni bir süreç geliştirerek üretim maliyetlerini düşürmesi kendisine önemli pazar payı artışları sağlamaktadır. İşletmelerin, faaliyetlerini karlı bir şekilde sürdürmek ve mevcut kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmek açısından, Ar-Ge çalışmalarına gereksinimleri büyüktür.<sup>265</sup>

Ar-Ge faaliyetleri, işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli, meydana getirici çalışmalar topluluğu olarak da ifade edilebilir.<sup>266</sup> Araştırma ve geliştirme genelde, bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımıdır. Dar anlamda Ar-Ge ise, işletmelerde yeni mamul ve üretim süreçlerinin ortaya çıkmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar topluluğudur.<sup>267</sup>

Ar-Ge'nin tanımlanmasında önemli bir zorluk, geliştirme çabaları ile diğer teknik faaliyetler arasındaki sınırın belirlenmesindeki güçlükten ortaya çıkmaktadır. Tüm endüstri alanları için geçerli olacak şekilde, geliştirme ile üretim arasındaki sınır çizgisi kesin olarak belirtilmemektedir. Bu konuda National Science Foundation tarafından belirlenmiş bir kural ölçüt olarak kabul edilebilir. Buna göre; eğer temel amaç, ürün veya süreç üzerinde ileri düzeyde teknik iyileştirmeler yapmak ise bu çalışma Ar-Ge tanımının kapsamına girmektedir. Diğer taraftan, eğer ürün, süreç veya yaklaşım büyük ölçüde tamamlanmış ve temel amaç pazarın geliştirilmesi, ön

---

<sup>264</sup> İrfan Ertuğrul, **İmalat Sanayinde Ar-Ge Stratejisi ve Denizli Sanayinde Ar-Ge Çalışmalarına İlişkin Bir Araştırma**, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi (7), 2004, s.85.

<sup>265</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001, ss. 336–337.

<sup>266</sup> Yüksel Pek, **Teknolojik Gelişme ve Ar-Ge Çalışmalarının Otomotiv Sanayi İşletmelerimizde Önemi**, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı Yayınlanmamış Y.L.T., İstanbul, 1994, s. 17.

<sup>267</sup> Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e, s.336.



üretim planlanması veya üretim ve denetim sisteminin düzenli işleyişinin sağlanması ise bu çalışma Ar-Ge kapsamı dışındadır.<sup>268</sup>

Ar-Ge planlamasında önemli bir konu, benimsenen yenilik stratejisi ile genel işletme stratejisi arasında uyum sağlanmasıdır. Üst yönetim, Ar-Ge örgütünün hangi alanlarda gayretlerini yoğunlaştıracağını, hangi alanlarda bilimsel çevre ile teması sürdüreceğini ve hangi alanlarda gelişmeleri takip edeceğini veya gelişmelere kayıtsız kalabileceğini, işletmenin genel stratejik planı çerçevesinde belirleyecektir. Bu da işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, tüketicilerin gereksinimlerini ve rakiplerin durumlarını dikkate alarak, optimum teknolojik fırsatların hangi alanlarda bulunduğunu ortaya koyacaktır.<sup>269</sup>

Yapılan birçok çalışma, yenilik oranının Ar-Ge faaliyetleri ve harcamalarının artış hızıyla doğru orantılı olduğunu göstermektedir (Cohen ve Levinthal, 1989; Zirger ve Maidique, 1990; Xiong ve Shang, 2007; Simonen ve McCann, 2008). Ar-Ge harcamaları, bir ülkenin veya firmanın teknolojik yeteneğini tanımlamakta yaygın olarak kullanılan değişkenlerden birisidir. Ar-Ge harcaması ve-veya üretim yeteneği geliştirme, mevcut ve-veya ithal edilen teknolojinin etkin kullanılması, uyarlanması veya değiştirilmesi süreçleri gibi teknolojik faaliyetlerin her aşamasında büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, Ar-Ge faaliyetleri firmanın çevreden bilgi toplama ve yayma kapasitesini arttırdığı için, hem yenilik çalışmalarını hem de yetenek geliştirme çalışmalarını olumlu yönde etkilemektedir.<sup>270</sup>

Simonen ve McCann yeniliği etkileyen anahtar faktörleri şöyle sıralamaktadır; Ar-Ge harcamaları oranı, beşeri sermaye stoku, sektör faaliyeti ve firma büyüklüğü. Yazarlar, yeniliği etkileyen birinci faktör olarak Ar-Ge harcamalarını göstermektedirler.<sup>271</sup> Ayrıca yazarlar, Ar-Ge faaliyetlerinin diğer fonksiyonel bölümlerle, diğer firmalar, müşteriler ve bilimsel kurumlarla olan

---

<sup>268</sup> Halime Sarihan İnceler, **Teknoloji Yönetimi**, İstanbul Desnet Yayınları, 1998, s.23.

<sup>269</sup> Ertuğrul, a.g.e., s.87.

<sup>270</sup> Wesley M.Cohen ve Daniel A.Levinthal, **Innovation and Learning: The Two Faces of R&D**, The Economic Journal, September, 1989, ss.569-570.

<sup>271</sup> Jaakko Simonen ve Philip McCann, **Firm Innovation: The Influence of R&D Cooperation and the Geography of Human Capital Inputs**, Journal of Urban Economics, 64, 2008, s.147.

işbirliği derecesinin de tüm yenilik türleri için önemli olduğunu belirtmektedirler.<sup>272</sup>

Benzer şekilde Zirger ve Maidique, işletmelerin üretim, pazarlama ve Ar-Ge bölümlerinin yeteneklerinin yeni ürün geliştirme sürecine etkileri üzerinde önemle durmaktadır. Öncelikle, yeni ürünün başarılı olabilmesi için, bu konuda yetenekli ve beceriye sahip Ar-Ge, üretim ve pazarlama fonksiyonlarından seçilen takımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Daha sonra, yenilik geliştirme sürecinin planlanmış bir şekilde sürdürülmesi önemli olmaktadır. Bu genellikle ürün şampiyonu olarak ifade edilen, bu konuda görevlendirilmiş kişi ve grupların, üst yönetim, diğer fonksiyonel gruplar ve müşterilerle ilişkilerini düzenlemeyi içermektedir. Yazarlar, fonksiyonel gruplar arasındaki fiziksel ayrımların ve iletişim bariyerlerinin, yeniliği olumsuz yönde etkilediğini özellikle vurgulamaktadır.<sup>273</sup>

Yukarıda bahsedilen çalışmalardan çıkartılabilecek ortak kanı, Ar-Ge çalışmalarının, bir işletmenin ilerlemesini, yenilik üreterek rekabet avantajı yakalamasını desteklediği yönündedir. Ar-Ge çalışmaları, örgütsel bilgi düzeyini artırarak işletmelerin taklit edilmesi güç ve firmaya özel yetenekler geliştirmesini kolaylaştırabilmektedir. Yenilik performansı ve Ar-Ge faaliyetleri arasındaki bu olumlu ve anlamlı ilişkiyi test etmek amacıyla bu çalışmada geliştirilen anket soruları, Zirger ve Maidique'nun (1990) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

### **3.3.6. Bilgi Yönetim Yetenekleri ve Yenilik İlişkisi**

Firmaların rekabet üstünlükleri zaman içerisinde değişim göstermektedir. Firmalar için rekabet üstünlüğü, bir dönem üretim hacmi, düşük maliyet, esnek üretim, toplam kalite iken, günümüzde bilgi, sürekli yenilik ve pazara en kısa sürede yeni ürün sunma en önemli rekabet avantajları olmuştur. Firmaların sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, diğer firmalar tarafından kolayca taklit ve

---

<sup>272</sup> A.g.e., s.152.

<sup>273</sup> Zirger ve Maidique, a.g.e., s.872.

kopya edilemeyecek ancak, firma içinde tüm birimlere yayılabilecek, bilgiye dayalı temel yetenekler geliştirmeleri yararlı olabilmektedir.

Firmaların rekabet üstünlüğü kazanmak için zaman zaman uyguladıkları toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim yönetimi, çalışanların katılımı ve değişim mühendisliği vb. gibi yönetim teknikleri firmalara sürdürülebilir rekabet üstünlüğünden daha çok, o endüstrinin en iyi uygulamaları üstünlüğünü kazandırmaktadır. Bu üstünlük ise, diğer firmalar tarafından kolayca taklit ve kopya edilebildiğinden bir rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. Dolayısıyla firmalar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanabilmek için bilgiye, özellikle kapalı bilgiye dayalı, taklit edilmesi zor temel yetenek geliştirmek durumundadır.<sup>274</sup>

Organizasyonlarda bilginin rekabet avantajı ve yenilik performansına katkılarını açıklayabilmek için öncelikle, enformasyon, bilgi ve veri kavramları arasındaki ayrımın ortaya konması gerekir. Genelde veri (data), işlenmemiş (ham) enformasyon parçacıkları, enformasyon (information) organize edilmiş bir veri seti, ve bilgi (knowledge) de anlaşılabilir enformasyonlardır. Bilgi organize edilmiş iken enformasyon organize değildir. Veri ve enformasyon beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır. Bilgi ise sadece kişisel olarak insanların beyinlerinde bulunmaktadır.<sup>275</sup> Bilgi çalışan beyinlerde üretilir. Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir.<sup>276</sup>

Bilgi dinamikdir, bireyler ve örgütler arasındaki sosyal etkileşimle yapılır. Bilgi belirli şartlar altında anlam kazanır, belirli zamana ve alana bağlıdır. Enformasyon, bireyler tarafından inançları ve algıları doğrultusunda

---

<sup>274</sup> Kemal Can Kılıç, Hüseyin Özgen ve Bahattin Karademir, **Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünler Dönüşümü**, Çukurova Üniversitesi Dergisi, C:13, S:1, 2004, s.2.

<sup>275</sup> Ali E.Akgün ve Halit Keskin, **Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci**, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C:5, S:1, Bahar, 2003, s.177

<sup>276</sup> T.Davenport ve L.Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çev.Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 2001, s.27.

yorumlandığında, belirli kapsam ve şartla ilişkilendirildiğinde bilgi olarak tanımlanabilir. Bilgi “güzellik”, “iyilik”, ve “gerçeklik” gibi görecelidir.<sup>277</sup>

Tanımlardan anlaşılacağı üzere bilgi, enformasyonun daha zengin bir biçimidir ve örgütlerde bilgi, belgelerde veya depolardan ziyade rutin çalışmalarda, süreçlerde ve uygulamalarda gizlidir. Literatürde bilgi, açık ve örtülü (tacit) bilgi olarak sınıflandırılmaktadır. Açık bilgi örtülü bilginin tersine formülize edilebilir, açıklanabilir ve bir sisteme bağlanabilir. Açık bilgi, bir araya getirilmiş ve çoğunlukla metin, tablo, diyagram vs. şekilde sunulan bilgi türüdür. Nonaka, açık bilginin “resmi ve sistematik olduğunu” ifade etmektedir ve buna ilişkin örnek olarak da bilimsel formülleri ve bilgisayar programlarını göstermektedir.

Örgütlerin bilgi varlığı dört sınıfa ayrılarak incelenebilir. Birincisi, deneyimsel bilgi varlığı; bireylerin becerileri, know-how’ları, enerji, güven, sevgi ve ilgi. İkincisi kavramsal bilgi varlığı; ürün konseptleri, tasarım ve marka denkliği. Üçüncüsü, sistematik bilgi varlığı; dokümanlar, veri bankaları, patentler ve lisanslar. Dördüncüsü rutin bilgi varlıkları; günlük faaliyetlerdeki know-how, örgütsel rutinler ve örgüt kültürüdür. Nesnel açıdan ölçülmesi zor olan bilgiler, örgütün entelektüel sermayesi olarak değerlendirilebilir.<sup>278</sup>

Günümüzde organizasyonlar, kendi bünyelerinde var olan ve artı değer yaratan bilgi varlığını fark etmişler ve bu değerli kaynağın en iyi yönetim süreçlerini araştırmaya yönelmişlerdir. Bilgi yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşmak için bilginin dönüştürülmesini, yaratılmasını ve yayılmasını yönlendiren süreçler toplamı şeklinde tanımlanabilir.<sup>279</sup> Bilginin yönetilmesini bir süreç olarak ele alan benzer bir diğer tanıma göre ise, bilgi yönetimini, örgütlere problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan önemli

---

<sup>277</sup> Kılıç, a.g.e., s.3.

<sup>278</sup> İkujiro Nonaka, Ryoka Toyama, Noboru Konno, **SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Range Planning, 5(34), 2000, s. 20.

<sup>279</sup> David Gurteen, **Knowledge, Creativity and Innovation**, Journal of Knowledge Management, C:2, No:1, Eylül, 5(13), 1998, s.6.

enformasyon ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir.<sup>280</sup>

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, bilgi yönetimi örgütsel amaçları yerine getirmek için gerekli olan bilginin oluşması, geliştirilmesi, organizasyona yayılması, faaliyetlere uygulanması ve kontrolünü içeren bir süreçtir.<sup>281</sup>

Birçok bilimsel çalışma, bilgi yönetiminin, müşteriye karşı duyarlılığın artması, yeniliğin ve yeni iş fırsatlarının oluşmasına katkı sağlaması gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Dewar ve Detton, 1986, Cohen ve Levinthal, 1990, Dosi v.d., 2005, Basadur ve Gelade, 2006, Nonako ve Takeuchi, 1995).

Bilgi mevcut uygulama ve kullanım alanı dışında yeni bir ürün, süreç veya yapıya uygulanabilir ve var olan değerine artı bir katkı sağlayabilirse yenilikçi özelliğinden söz edilebilir. Bilginin yeni alanlara kaydırılması, örgütsel öğrenmenin yaygınlık kazanması ile ilişkilidir. Böyle bir inanç bütünü oluşturmanın ön koşulu ise, bilgi paylaşımının tüm örgütçe ortak değer olarak benimsenmesidir. Örgütsel öğrenme, bilgi üretim döngü hızını arttırarak, bilgiden bilgi üretmeyi kolaylaştıracaktır. İlave her bilgi, yenilikçi düşüncenin ateşleyicisi olacaktır.<sup>282</sup> Yenilikçiliğin gerçekten beklenen değeri yaratıp yaratmadığının ölçütünü müşterilerin ihtiyaçlarını alışılmamış yollardan karşılayacak iş konseptleri oluşturarak belirlemek, örgütsel buluşçuluğunda yolunu açacaktır.<sup>283</sup>

Basadur ve Gelade, yenilikçilik sürecinde bilginin rolünü incelemiştirlerdir. Bu çalışmada, yenilikçilik sürecinde üretim, kavramsallaştırma, geliştirme ve uygulama olarak dört temel aşamanın olduğu vurgulanmıştır. Üretim aşamasında, yeni problemler, yeni fırsatlar, yeni sorunlar ve farklı bir amaç için yeni fikirlerin ortaya

---

<sup>280</sup> Gubta Babita, Iyer S. Lakshimi ve Aronson E. Jay, **A Study of Knowledge Management Practices Using Grounded Theory Approach**, Journal of Scientific and Industrial Research, 59, 2000, s. 17.

<sup>281</sup> Dennis B.Arnet ve Vishag Badrinarayanan, **Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence**, Journal of Personal Selling & Sales Management, 25(4), 2005, s.330.

<sup>282</sup> Davenport ve Prusak, a.g.e., s.164.

<sup>283</sup> Gary Hamel, **Devrimin Başına Geçin**, Çev. Nurettin ElHüseyni, Mes Yayınları, İstanbul, 2000, s.81.

konulması yer almaktadır. Bu aşamada, deneyim ve tecrübeye bağlı olarak enformasyonun toplanması ve probleme yönelik değişik yorum ve çözüm önerileri geliştirilmektedir. Kavramsallaştırılma aşamasında, soyut düşünmenin önemi, problemin tanımlanması ve düşünce üzerine odaklanma gibi konular ön plana çıkmaktadır. Geliştirme aşamasında, probleme yönelik kişisel ve alternatif çözüm yollarının ortaya konulması yer almaktadır. Uygulama aşamasında ise, seçilen yol ve yöntemlerin uygulanarak yenilikçiliğin sağlanması yer almaktadır.<sup>284</sup>

Firmalara rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekler, taklidi ve kopyası zor olan kapalı örtülü bilgiye dayanmakta ve bu yönüyle temel yetenek yeniliğin kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin ürettiği kaliteli ürün ve hizmetler birer temel yetenek değildir. Esas olan bu ürünlerin üretilmesinde etkili olan bilgi, metot ve anlayışlardır. Dolayısıyla piyasada rekabet üstünlüğü sağlamış bir işletmenin gücünü keşfetmek yalnızca fiziksel varlıklarını değerlendirmekten ziyade arkasındaki dinamik ruha, temel yeteneğe, örgüt kültürüne ve yaşantısına odaklanarak mümkün olabilir. Ürün ya da hizmetler, örgütsel dayanışma, tecrübe ve yaratıcılık gibi işletmeye özgü unsurların yansımasıdır, fakat temeli değildir. Temel yetenek olarak adlandırılan bu unsurları rakipler, ürün ya da hizmetlerin varlıklarında hissetse bile bunları net olarak keşfedememektedirler.<sup>285</sup>

Bir işletmenin temel yeteneklerini bilgi kapsamı belirlediğinde, bilgiyi yaymak ve büyütme için bir strateji formüle edilebilir. Bu bağlamda işletme, yüksek nitelikli bilgiyi rekabete karşı korumak için engeller oluşturur. Bu tür stratejileri formüle etme çabası içinde örgütler ya bilginin paylaşımı ya da oluşumu üzerinde odaklanırlar. İlk yaklaşımda yani bilginin paylaşımıyla, önceden mevcut olan bilgiyi daha iyi kullanılabilir hale getirmek hedeflenir. İkinci yaklaşım, yenilik süreci sayesinde yeni bilginin oluşturulması ve ürün ve hizmetler içinde şekillendirilmesiyle ilgilidir. Sürdürülebilir ürün geliştirilmesi temel yetenekler üzerine inşa edilebilir. Bu şekilde

---

<sup>284</sup> Min Basadur ve Garry A.Gelade, **The Role of Knowledge Management in The Innovation Process**, Journal Compilation, 15(1), 2006, s. 50.

<sup>285</sup> Grand, a.g.e., s.125.

müşterilerin ihtiyaç duyacaklarını bile hayal edemeyecekleri ürünlerin piyasaya sunulması işletme için mümkün hale gelir.<sup>286</sup>

Bilgi yönetimi ölçekleri genellikle bilginin toplanması, yayılması, paylaşılması ve uygulanması gibi alt başlıklardan oluşmaktadır. Buradan yola çıkarak, bu çalışmada kullanılan bilgi yönetimi yeteneği anket soruları yukarıda değinilen çalışmaların yanı sıra özellikle Chen ve Huang (2009) çalışmasından yararlanılarak geliştirilmiştir.

---

<sup>286</sup> Ufuk Durna, **Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(2), 2005, s.86.

## BÖLÜM 4

### KOCAELİ İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı

Yenilikçilik ve temel yetenekler işletme düzeyinde fark yaratan ve bir süreç olarak etkin yönetilmesi durumunda işletmeye rekabet gücü kazandıracak önemli özelliklerdir. Günümüzde bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilmeyen bilgi, beceriler ve yeteneklerdir.<sup>287</sup> İşletme faaliyetinde yer alan her süreç işletmenin rekabet edebilirliğine katkıda bulunurken, temel yetenekler işletme başarısının asıl kaynakları olarak değerlendirilebilir.

İşletmeler her geçen gün artan küreselleşme ve pazarların birbirine yaklaşmasına paralel olarak rekabetin yoğunlaştığı ve ürün çeşitliliğinin arttığı bir ortamda faaliyette bulunmaktadır. Bütün bu gelişmeler, işletmelerin karlılık düzeylerini ve rekabetçi konumlarını geliştirecek yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye zorlamaktadır. Yenilik organizasyonda değişimi gerektirir ve yeniliklerle iç ve dış çevreye cevap verilir. Bu niteliğiyle yenilik işletme problemlerine karşı bir çözüm aracıdır. Bu nedenle, yeniliklerin geliştirilebilmesi ve başarılı olabilmesi için yöneticilerin kendilerini rakiplerden farklılaştıracak bu yeteneklerin farkına vararak, bunlar üzerine stratejiler geliştirmeleri önemlidir.

İşletmelerin faaliyette buldukları sektörde rakiplerine göre rekabet avantajı elde edebilmeleri, daima açık sitemler olarak pazardaki yenilikleri ve gelişmeleri takip ederek temel yetenek geliştirmelerine ve bunun sonucunda da rakiplerinden farklı olan bir değer yaratabilmelerine bağlı olabilir. Geliştirilen bu temel yeteneklerin değerini yitirmemesi için farklı ürün ve pazar alanlarına uygulanması, teknoloji ve çevresel değişimlere bağlı olarak belli aralıklarla gözden geçirilerek güncellenmesi önemlidir. Bunun için, temel yetenek kavramının ne olduğunun ve

---

<sup>287</sup> Koçel, a.g.e., s.298.



temel yeteneğin anlamının organizasyon içinde tam olarak yayılması ve öneminin kavranmış olması gerekmektedir. Bu açıklamalardan da açıkça anlaşılacağı üzere, işletmelerde temel yetenek tabanlı bir yönetim modeli geliştirilmesi, yeniliği artırabilecek bir unsur olması nedeniyle, yöneticilerin üzerinde düşünmesi gereken yararlı bir konudur.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda, bu araştırmanın amacı, Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli'nin, yenilik performansına etkisini belirlemek ve işletmelerin hangi yeteneklerinin, yenilik performansını olumlu yönde etkilediğini bilmelerine ve strateji geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Diğer bir ifade ile bu çalışmada, "Hangi temel yetenekler işletmeye yenilik yaparak olumlu katkı sağlayabilir" şeklindeki sorunun cevabını bulmak amaçlanmaktadır. Temel yetenek değişkenleri ile yenilik performansı boyutları arasında anlamlı yolların ve nedensel ilişkinin olacağı varsayımından hareketle, bu bölümde bu ilişki ispatlanmaya çalışılacaktır.

## **4.2. Yöntem ve Araştırmanın Metodolojisi**

### **4.2.1. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma kapsamında, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamına orta ve büyük ölçekli işletmelerin dahil edilmesinin nedeni, ilgili literatür ve ampirik çalışmaların incelenmesinden elde edilen sonuçlara göre, Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modelinin daha çok orta ve büyük ölçekli işletmelerde görülmesi beklentisi doğrultusunda seçilmiştir.

Araştırma, çalışan sayısı 50 ve üzeri olan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni, Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Kanununun ikinci maddesine göre; 50'den az işçi çalıştıran işletmeleri küçük sanayi işletmeleri, 250'den az işçi çalıştıranları orta ölçekli sanayi işletmesi olarak tanımlamasıdır. İşletmelerdeki çalışan sayısı ile ilgili bilgi, Kocaeli Sanayi Odası'ndan sağlanmıştır. Araştırma anketinin uygulanmasında özellikle, alt, orta ve üst kademe yöneticileri ile işletme sahipleri dikkate alınmıştır. Sanayi Odası'ndan

elde edilen verilere göre bu bölgede araştırma değerlerine uygun olarak faaliyette bulunan yaklaşık 518 işletme tespit edilmiştir. Bu işletmelerin tamamı araştırmanın ana kümesini oluşturmaktadır.

#### **4.2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması**

Araştırma verilerinin toplanmasında anket kullanılmıştır. Anket hipotezlerde yer alan ve araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek amacıyla konu ile ilgili literatürden ve literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Bir önceki bölümde anket sorularını oluştururken yararlanılan kaynaklar belirtildiğinden burada tekrar edilmeyecektir. Ankette kullanılan ölçeklerdeki ifadeler 5’li Likert tipi yanıt seçenekleriyle değerlendirilmiştir. Ankete katılan bireylerin ifadelere cevapları (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

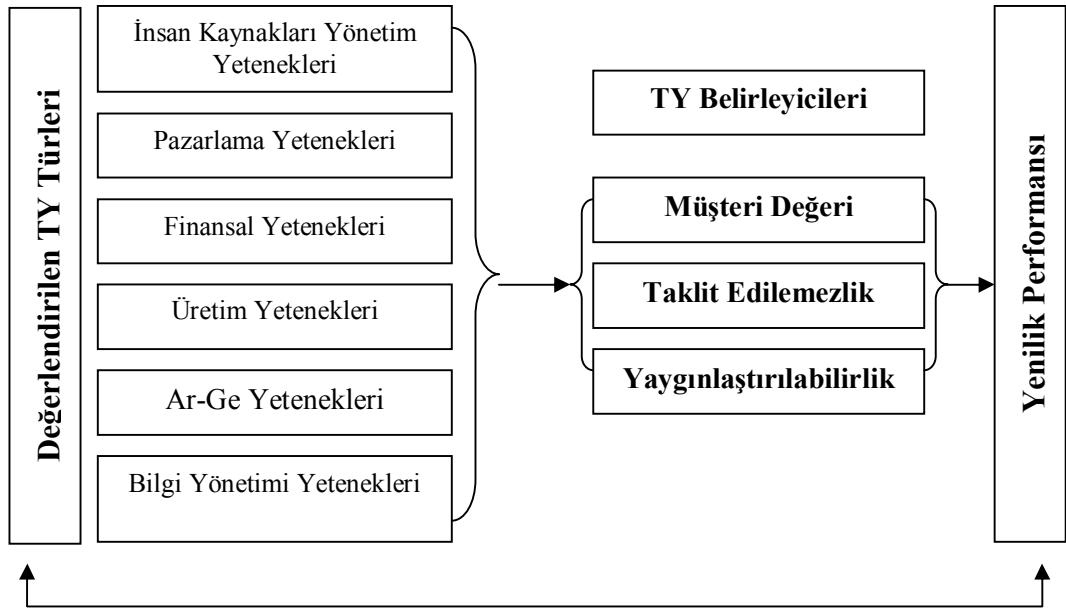
Araştırma sürecinde, Kocaeli bölgesinde araştırma değerlerine uygun olarak faaliyette bulunan yaklaşık 518 işletme ile öncelikle telefonla iletişim kurulmaya çalışılmıştır. Bazı firmalara, Kocaeli Sanayi odasından alınan belgelerde iletişim adresleri bulunmasına rağmen, gösterilen adres ve telefon bilgilerinden ulaşılamamıştır. Ayrıca bazı firmalar, anketin uygulandığı dönemde ülkede ve dünyada baş gösteren ekonomik kriz sebebiyle geçici süreyle faaliyetlerini durdurmak zorunda olduklarını belirterek ankete katılamamışlardır.

Sonuç olarak, 440 firmayla telefonda irtibat kurularak çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. İletişime geçilen firmaların bazıları, ekonomik kriz, iş yoğunluğu, vb. nedenler göstererek araştırmaya katılmayı kabul etmemişlerdir. Araştırmaya katılmayı kabul eden bazı yöneticiler ise zaman azlığını sebep göstererek, ankete e-posta yoluyla cevap vermeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle bir kısmı yüz yüze görüşme ve bir diğer kısmı ise e-posta yoluyla olmak üzere toplam 122 işletmeden 192 adet anket elde edilmiştir. Özellikle, orta ölçekli işletmeler çalışmanın sonuçlarının kendilerine de gönderilmesini isteyerek, büyük ölçekli işletmelere nazaran araştırmaya daha ilgili davranmışlardır.

### 4.2.3 Araştırmanın Teorik Modeli

Temel yetenekler ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada kullanılan teorik model Hafeez, Zhang ve Malak (2002), Hitt ve Ireland (2005) ve McDermott (2003) çalışmalarından esinlenerek oluşturulmuştur. Adı geçen yazarlar, temel yeteneklerin içsel faaliyetler aracılığı ve sonucunda geliştiğini vurgulamakta ve bu nedenle işletmenin içsel analizinin önemine dikkat çekmektedirler. Aşağıda, araştırmanın teorik modelinde görüldüğü üzere, bu çalışmada kullanılan başlıca temel yetenekler, literatüre dayanarak oluşturulan ve önceki bölümde açıklanan fonksiyonel yetenekler ile uyumlu altı boyuttan oluşmaktadır.

**Şekil 4.1:** Araştırmanın Teorik Modeli



### 4.2.4. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler

Araştırmada, firma ve kişi ile ilgili bilgiler kısmında, yöneticilerin; cinsiyet, yaş, öğrenim durumları, yöneticilik düzeyleri, kurumda hizmet süreleri ile işletmenin faaliyet sahası ve çalışan sayısı ile ilgili sorular bulunmaktadır. Ankette yöneticilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumları, yöneticilik düzeyleri ve kurumda hizmet süreleri ile ilgili sorular, anketi cevaplayan yöneticilerin demografik özelliklerinin “Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli” ve “Yenilik Performansı” faktörleri üzerinde

herhangi bir etkisinin olup olmadığını değerlendirmek amacıyla bulunmaktadır. Ayrıca, ankette işletmenin faaliyet sahası ve çalışan sayısı ile ilgili sorular, “Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli” ve “Yenilik Performansı” faktörlerinin sektörel farklılıklardan etkilenip etkilenmediğini ve çalışmaya katılan işletmelerin ölçeklerini belirlemek amacıyla yer almaktadır.

Araştırmada “temel yetenek belirleyici” 12 soru yer almaktadır. Genel olarak bu konuyla ilgili araştırma yapan tüm araştırmacılar, Hamel ve Prahalad’ın temel yetenek tanımından yararlanmaktadır. Bu tanıma göre, temel yeteneklerin en önemli özellikleri; taklit edilemezlik, yaygınlaştırılabilirlik ve müşteri değeridir. Bu özelliklere sahip yetenekler “temel yetenek” olarak adlandırılmaktadır ve işletmelere yeni pazarlara giriş, yeni ve farklı ürünler üretebilme imkânları sağlamaktadır.

Araştırmada “temel yetenek türleri” ile ilgili 46 ve “yenilik performansı” ile ilgili ise 10 soru bulunmaktadır. Temel yetenek türleri, temel yetenek belirleyicileri ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla geliştirilen aşağıdaki hipotezlerin, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olarak sonuçlanacağı beklenmektedir.

- H1: Temel yetenek türlerinden üretim yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H2: Temel yetenek türlerinden üretim yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H3: Temel yetenek türlerinden üretim yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H4: Temel yetenek türlerinden pazarlama yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H5: Temel yetenek türlerinden pazarlama yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H6: Temel yetenek türlerinden pazarlama yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H7: Temel yetenek türlerinden insan kaynakları yönetim yetenekleri temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

- H8: Temel yetenek türlerinden insan kaynakları yönetim yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H9: Temel yetenek türlerinden insan kaynakları yönetim yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H10: Temel yetenek türlerinden finansal yetenekler ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H11: Temel yetenek türlerinden finansal yetenekler ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H12: Temel yetenek türlerinden finansal yetenekler ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H13: Temel yetenek türlerinden Araştırma ve Geliştirme yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H14: Temel yetenek türlerinden Araştırma ve Geliştirme yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H15: Temel yetenek türlerinden Araştırma ve Geliştirme yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H16: Temel yetenek türlerinden Bilgi Yönetimi yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H17: Temel yetenek türlerinden Bilgi Yönetimi yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H18: Temel yetenek türlerinden Bilgi Yönetimi yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H19: Temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H20: Temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

- H21: Temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H22: Temel yetenek türlerinden üretim yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H23: Temel yetenek türlerinden pazarlama yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H24: Temel yetenek türlerinden insan kaynakları yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H25: Temel yetenek türlerinden finansal yetenekler ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H26: Temel yetenek türlerinden araştırma ve geliştirme yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H27: Temel yetenek türlerinden bilgi yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

#### **4.2.5. Verilerin Analizi ve Bulgular**

##### **4.2.5.1. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları**

Araştırmanın uygulanması aşamasına geçmeden önce, hazırlanan araştırma anketi, işletme yönetimi bölümünde okuyan öğrencilerden oluşan 60 kişilik bir gruba ve farklı işletmelerde görev yapan üst düzey 15 yöneticiye uygulanarak, katılımcıların bakış açısıyla anlaşılmayan yerlerin düzeltilmesi sağlanmıştır.

Verilerin incelenmesi SPSS programı ile yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık seviyesi %5 ( $p=0,05$ ) alınmıştır ve istatistiksel anlamlılık için  $p<0,05$  düzeyi aranmıştır. Hipotezler doğrultusunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde t-test, ANOVA, Ki-kare Testi, Faktör Analizi, Güvenilirlik Testi, Friedman Testi, Duncan Testi ve Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Analizlerin sunumu esnasında kullanılan kısaltmalar şunlardır: *sd-serbestlik derecesi*, *n-gözlem miktarı*, *p-anlamlılık seviyesi*, *r-korelasyon katsayısı*,  $\chi^2$ -ki kare katsayısı.

Analizlere başlamadan önce “Temel Yetenek Türleri”, “Temel Yetenek Belirleyicileri” ve “Yenilik Performansı” faktörlerini ölçecek sorulara güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda, ilgili sorulardan alınan yanıtların en az %80 oranında güvenilirlik seviyesinde çıkması beklenmektedir. Aksi takdirde sorulardan eksiltme yaparak istenen güvenilirlik seviyesi yakalanmaya çalışılacaktır. Tablo 4.1’de ilgili güvenilirlik testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.1:** Güvenilirlik Testi Sonuçları

	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>n</b>
<b>Temel Yetenek Türleri</b>	0,971	46
<b>Temel Yetenek Belirleyicileri</b>	0,919	12
<b>Yenilik Performansı</b>	0,913	10

Güvenilirlik değerleri “Temel Yetenek Türleri” için %97,1, “Temel Yetenek Belirleyicileri” için %91,9 ve “Yenilik Performansı” için ise %91,3 olarak elde edilmiştir. Sonuç olarak, %90’ın üzerinde elde edilen güvenilirlik seviyeleri nedeniyle verilerden herhangi bir eksiltme yapmaya gerek duymadan analize devam edilmiştir.

#### **4.2.5.2. Faktör Analizleri Sonuçları ve Değerlendirilmesi**

Bu bölümde, araştırmada kullanılan “Temel Yetenek Türleri”, “Temel Yetenek Belirleyicileri” ve “Yenilik Performansı” ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir biçimde belirlemek ve kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla, verilere faktör analizi uygulanmış ve madde sayısı azaltılmıştır. Ancak, öncelikle Faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem yeterliliğine bakılmış ve verilerin faktör analizine uygun olup olmadıkları incelenmiştir. Bu değerlendirme için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testleri sonuçlarına bakılmıştır. Verilerin homojen bir dağılım sergilediğinin söylenebilmesi için KMO örneklem uygunluğu değerinin 0.50’den

büyük olması gerekmektedir.<sup>288</sup> Bu istatistik özünde, verilerin Faktör Analitik Modeli ile modellenip modellenmeyeceğine ilişkin bir ölçüt sunmaktadır. Bu ölçütün aralıkları ise şu şekildedir: 90 ve üzeri çok iyi, 80-89- arası iyi, 70-79 arası orta, 60-69 arası köyü, 50-59 arası çok kötü, 59 ve aşağısı kabul edilemez.<sup>289</sup>

Korelasyonların anlamlı olduğunun iddia edilebilmesi için ise Barlett's Test değerlerinin anlamlılık seviyesinin 0.05'den küçük olması gerekmektedir.<sup>290</sup> Tablo 4.2'de yer alan KMO ve Barlett's Test verilerine göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri, "Temel Yetenek Türleri" için (0.928), "Temel Yetenek Belirleyicileri" için (0.915) ve "Yenilik Performansı" için (0,891) olarak görülmektedir. Bu değerler, verilerin normal dağılım gösterdiğini, faktör analizi için oldukça uygun olduğunu ifade etmektedir. Barlett's Testi "Chi-Square" değerinin "Temel Yetenek Türleri" için 7434,13 ile ( $p=0,000<0.05$ ), "Temel Yetenek Belirleyicileri" için 1400,743 ile ( $p=0,000<0.05$ ), "Yenilik Performansı" için 1212,311 ile  $p=0,000<0.05$ ) olarak sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.2: Örneklem Yeterliliği Testi Sonuçları**

	Temel Yetenek Türleri	Temel Yetenek Belirleyicileri	Yenilik Performansı
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem yeterliliği</b>	0,928	0,915	0,891
<b>Serbestlik Derecesi</b>	1035	66	45
<b>Bartlett Testi (<math>\chi^2</math>)</b>	7434,131	1400,743	1212,311
<b>Anlamlılık (Sig.)</b>	0,000	0,000	0,000

Tablo 4.2 yer alan analiz sonuçlarına göre yeterli örneklem seviyesine sahip olduğu görülen veriler için Faktör Analizi uygulanmıştır. Faktör Analizinden elde edilen gruplar için kırılma noktaları aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir.

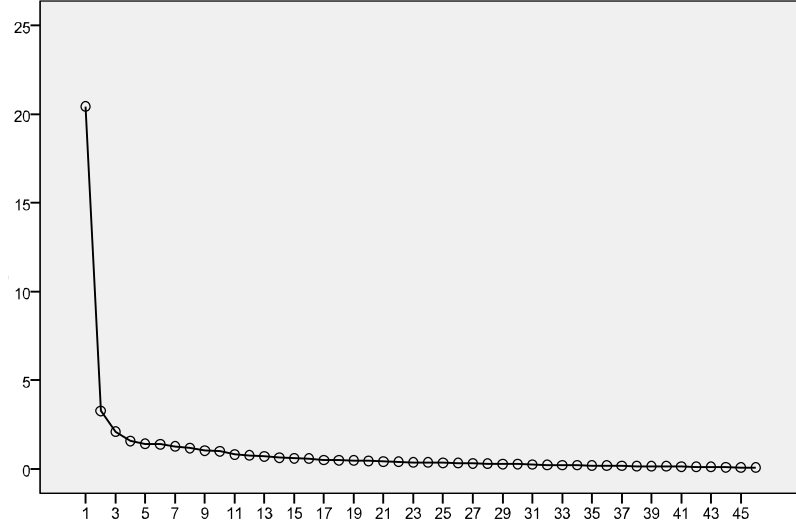
<sup>288</sup> Ömer Faruk İşcan, **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmış Doktora Tezi, 2002, s. 64.

<sup>289</sup> Çetin Semerci, **Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyelğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenilirliği**, XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, 2004, s.3.

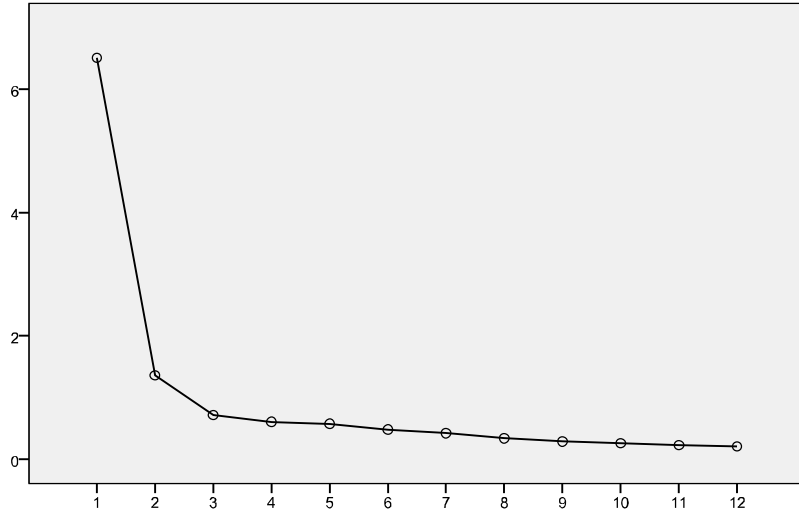
<sup>290</sup> İşcan, a.g.e., 2002, s. 64.



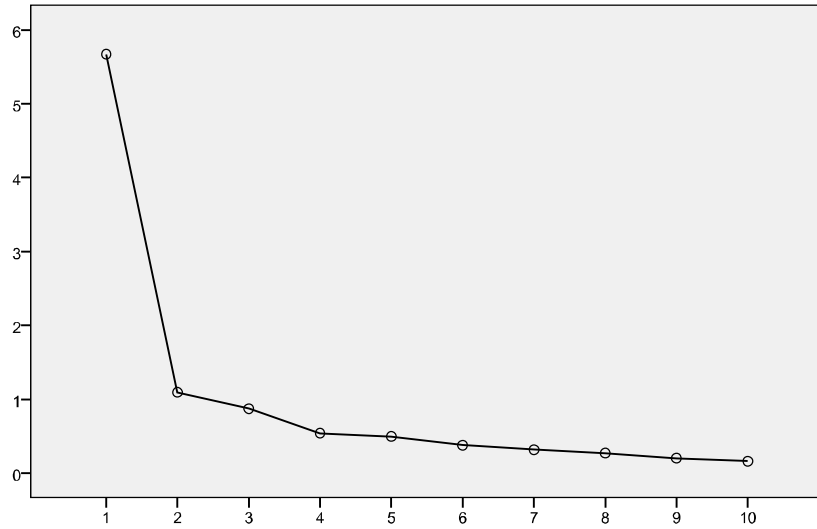
**Şekil 4.2:** Faktör Ayrım Grafikleri



**a- Temel Yetenek Türlerinin Faktör Ayrımları**



**b- Temel Yetenek Belirleyicilerinin Faktör Ayrımları**



**c- Yenilik Performansının Faktör Ayrımları**

Grafiklerle ortaya konan faktör ayrımının ayrıntılı analiz sonuçları ve değerlendirmesi aşağıda belirtilmektedir.

#### 4.2.5.2.1. Temel Yetenek Türleri Ölçeği Faktör Analizleri

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili veri yapılarını, birbirinden bağımsız ve sayısı azaltılmış yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumla ilgili varsayılan değişkenleri gruplayarak ortaya koymak amacıyla başvurulan bir yöntemdir.<sup>291</sup> Diğer bir ifadeyle, faktör analizi aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir.<sup>292</sup>

Faktör analizinde araştırmacı, araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini de görme imkanına sahip olmaktadır. Bu yolla araştırmacı, elinde bulunan çok sayıda değişkenden oluşan değişkenler setini daha az sayıda yeniden oluşturulmuş değişkenler cinsinden ifade etme ve anlama imkânına sahip olacaktır.

Toplam 46 sorudan oluşan “Temel Yetenek Türleri”ne verilen yanıtların dağılımı ve bu sorulara ilişkin Faktör analizi sonuçları Tablo 4.3’te görülmektedir. Mutlak değer olarak faktör yükünün büyüklüğü arttıkça değişken ve faktörün birbiriyle yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

---

<sup>291</sup> İşcan, a.g.e., 2002, s. 185.

<sup>292</sup> Şener Büyüköztürk, **Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, No:32, Güz-2002, s.471.

**Tablo 4.3:** Temel Yetenek Türleri Ölçeği Faktör Analizi

		Faktör Bileşen Ağırlığı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Mod	Medyan	Ortalama	Std.spm.
Faktör 1	İnsan kaynakları uzmanlarımız işletmedeki tüm bölümlere yardımcı ve uygun olan performans değerlendirme sistemleri geliştirir.	0,834	17	16	45	72	42	4	4	3,6	1,2
	İnsan kaynakları uzmanlarımız yetenekli bireyleri geliştirmek ve işletmede tutmak için motivasyonel sistemler geliştirir ve uygular.	0,807	19	19	44	69	41	4	4	3,5	1,2
	Farklı performans seviyelerine göre geliştirilen ödüllendirme sistemimiz vardır.	0,791	23	22	40	72	35	4	4	3,4	1,2
	İnsan kaynakları uzmanlarımız farklı iş birimlerinin bütünleştirilmesini kolaylaştırma konusunda yeteneklidir.	0,790	11	16	47	76	42	4	4	3,6	1,1
	İşletmemizde çalışanların iş tatmini seviyeleri resmi ve düzenli yollarla ölçülür.	0,774	13	28	28	73	50	4	4	3,6	1,2
	Personelin ihtiyacına uygun kariyer planlama hizmetleri sunulur.	0,744	16	16	43	72	45	4	4	3,6	1,2
	İnsan kaynakları uzmanlarımız diğer fonksiyonel bölümlerin rol ve sorumluluklarının farkındadır.	0,738	12	17	38	85	40	4	4	3,7	1,1
	Firmamızda amaçlar, hedefler ve performans standartları açık bir şekilde çalışanlara aktarılır.	0,668	7	8	44	85	48	4	4	3,8	1,0
	Bu işletmede fonksiyonel bölümlerin ihtiyaçlarına uygun eğitim ve geliştirme programları düzenlenir.	0,496	5	17	21	88	61	4	4	4,0	1,0
	Bu firmada herkes sahip olduğu bilgi ve kaynakları paylaşır.	0,417	6	6	23	106	51	4	4	4,0	0,9
Faktör 2	İşletmemiz müşteri istekleri doğrultusunda ürün tasarımında değişiklik yapabilir.	0,663	3	5	22	80	82	5	4	4,2	0,9
	İşletmemizde üretim donanımı müşterinin her türlü özel ürün isteklerine cevap verecek şekilde tasarlanmıştır.	0,635	2	7	32	81	70	4	4	4,1	0,9
	Bu işletmede iş tanımlarına ve gereklerine uygun kişiler işe alınır.	0,628	4	11	23	87	67	4	4	4,1	0,9
	Ürün ve hizmetlerimiz rakiplere oranla daha kalitelidir ve ürün kalitesini sürekli iyileştirme güçlü yönlerimiz arasındadır.	0,586	2	6	19	89	76	4	4	4,2	0,8
	Üst yönetim müşteriler için nasıl daha yararlı ve yeni ürünler üretebileceğimize odaklanır.	0,555	2	10	27	82	71	4	4	4,1	0,9
	Üretim sürecinde kullandığımız üretim bilgisi (know-how), zaman ve deneyimle elde edildiğinden taklidi zordur.	0,532	3	16	28	81	64	4	4	4,0	1,0
	Üst yönetim düzenli olarak sektör trendlerini araştırır ve tartışır.	0,513	5	13	13	86	75	4	4	4,1	1,0
	Ürün ve hizmetlerimizi farklılaştırabilme yeteneklerimiz rakiplerimize göre daha yüksektir.	0,489	1	11	26	89	65	4	4	4,1	0,9
	Firmamızda ürün geliştirme süreci planlı bir şekilde gerçekleştirilir.	0,469	1	9	22	84	76	4	4	4,2	0,8
	Yeni proje ve araştırmalarımız yöneticilerimiz tarafından desteklenir.	0,457	3	9	15	86	79	4	4	4,2	0,9
Müşterilerimizin ihtiyaç ve isteklerine ilişkin bilgiler işletmemizde düzenli olarak toplanmaktadır.	0,442	4	10	19	96	63	4	4	4,1	0,9	

**Tablo 4.3:** (Devam) Temel Yetenek Türleri Ölçeği Faktör Analizi

		Faktör Bileşen Ağırlığı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Mod	Medyan	Ortalama	Std. spm.
Faktör 3	Yöneticilerimiz sektördeki ödeme tutum ve davranışları konusunda tecrübelidir.	0,799	1	5	21	84	81	4	4	4,2	0,8
	Yöneticilerimiz düzenli ve sistemli bir şekilde yatırımların ekonomik ölçümlerini değerlendirir.	0,728	2	8	22	78	81	5	4	4,2	0,9
	Firmamız olası sermaye ihtiyaçlarını belirleme ve sağlama konusunda yeteneklidir.	0,727	2	5	20	89	76	4	4	4,2	0,8
	Firmamızda periyodik olarak finansal analizler yapılmaktadır.	0,693	3	4	21	91	73	4	4	4,2	0,8
	Finansal planlama ve bütçeleme tekniklerinin kullanılması konusunda rakiplerimizden daha yetenekliyiz.	0,647	1	9	37	72	73	5	4	4,1	0,9
	Borçlanma konusunda sahip olduğumuz kredibilite düzeyi yüksektir.	0,545	2	8	19	86	77	4	4	4,2	0,9
	Firmamızda finansal hedefler açıkça tanımlanır.	0,528	10	9	24	90	59	4	4	3,9	1,0
Faktör 4	Bu firmada çalışanlara yeni bilgiler öğrenmek ve tecrübe etmek konusunda fırsatlar sunulur.	0,574	5	7	19	107	54	4	4	4,0	0,9
	Firma olarak sahip olduğumuz teknolojik know-how'larımızdan (bilgi birikimimizden) çok memnunuz.	0,558	1	7	28	87	69	4	4	4,1	0,8
	Firmamız yeni proje ve faaliyetler için kaynak ayırır.	0,546	2	7	24	86	73	4	4	4,2	0,9
	Ürünlerimiz yüksek dereceli mühendislik yeteneklerimizin organizasyonu sonucunda geliştirilir.	0,538	2	7	25	80	78	4	4	4,2	0,9
	Firmamız bilgi kaynaklarını arttırmak amacıyla üniversite vb. kurumlarla iş birliği içindedir.	0,538	10	8	38	87	49	4	4	3,8	1,0
	Firmamızda bilgi sistematik olarak toplanmakta, işlenmekte ve kaydedilmektedir.	0,515	2	12	23	88	67	4	4	4,1	0,9
	Yöneticilerimiz ürünlerimize katabileceğimiz artı değerlerin nelere olabileceğini sürekli olarak tartışır.	0,469	2	15	30	82	63	4	4	4,0	0,9
	Firmamız müşterilerimizin ihtiyaç ve isteklerine ilişkin bilgi toplama konusunda yeteneklidir.	0,446	1	5	18	98	70	4	4	4,2	0,8
Firmamızda yeni ürün tanııtma ve geliştirme konusunda aktif olarak görevlendirilen bireyler mevcuttur.	0,383	8	18	24	74	67	4	4	3,9	1,1	
Faktör 5	Ürün birim maliyetlerini azaltma işletmemizin güçlü yönlerindedir.	0,508	1	7	28	87	69	4	4	4,1	0,8
	Ürün dağıtımı ve hızı konusunda rakiplerden daha üstün seviyededeyiz.	0,459	2	7	25	80	78	4	4	4,2	0,9
	Pazarda markamızın adı ve ünü rakiplerimize göre daha yüksek seviyededir.	0,573	1	9	22	84	76	4	4	4,2	0,8
	Ürün özelliklerinde ve tasarımında sürekli farklılıklar yaratmak yeteneklerimiz arasındadır.	0,497	3	9	15	86	79	4	4	4,2	0,9
	Ürün güvenilirliğini arttıran yeteneklerimiz vardır.	0,423	8	18	24	74	67	4	4	3,9	1,1
	Ürün dayanıklılığını arttıran yeteneklerimiz vardır.	0,516	4	10	19	96	63	4	4	4,1	0,9
Faktör 6	Bulduğum bölümle ilgili ihtiyaç duyulan her tür firma dışı bilgiye ulaşma imkânım vardır.	0,638	5	9	9	93	76	4	4	4,2	0,9
	Bulduğum bölümle ilgili ihtiyaç duyulan her tür firma içi bilgiye ulaşma imkânım vardır.	0,736	2	10	17	101	62	4	4	4,1	0,8
	Firmamız rakiplerin faaliyetleriyle ilgili bilgiye sahiptir.	0,522	2	12	23	88	67	4	4	4,1	0,9

“Temel Yetenek Türleri” kendi aralarında altı faktöre ayrılmıştır. Literatürde belirtilen bilgiler doğrultusunda bu faktörler aşağıdaki şekilde adlandırılabilir.

<b>Faktör 1</b>	İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri
<b>Faktör 2</b>	Pazarlama Yetenekleri
<b>Faktör 3</b>	Finansal Yetenekler
<b>Faktör 4</b>	Ar-Ge Yetenekleri
<b>Faktör 5</b>	Üretim Yetenekleri
<b>Faktör 6</b>	Bilgi Yönetimi Yetenekleri

Tablo 4.3'ten anlaşılacağı üzere, “İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri”ne ait faktör yükleri en düşük % 41,7 en yüksek % 83,4, “Pazarlama Yetenekleri”ne ait faktör yükleri en düşük % 44,2 en yüksek % 66,3, “Finansal Yeteneklere” ait faktör yükleri en düşük % 52,8 en yüksek % 79,9, “Ar-Ge Yetenekleri”ne ait faktör yükleri en düşük % 38,3 en yüksek % 57,4, “Üretim Yetenekleri”ne ait faktör yükleri en düşük % 42,3 en yüksek % 57,3, “Bilgi Yönetimi Yetenekleri”ne ait faktör yükleri en düşük % 52,2 en yüksek %,73,6 olarak görülmektedir.

Elde edilen faktörlerin iç tutarlılık analiz testleri sonucunda tüm faktörlerin kendi içlerinde istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılaştıkları görülmektedir. ( $p < 0,05$ ). Bununla birlikte %95 güven aralığında elde edilebilecek değerler aşağıda belirtilmiştir. Likert Skalasına göre verilen yanıtların büyük çoğunluğunun 5 puan değerine daha yakın olması durumunda, faktörler arası farklılaşmanın olumlu yönde geliştiği söylenebilmektedir. Dolayısıyla, ortalamanın “İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri” için 3,67, “Pazarlama Yetenekleri” için 4,11, “Finansal Yetenekler” için 4,15, “Ar-Ge Yetenekleri” için 4,05, “Üretim Yetenekleri” için 4,12 ve “Bilgi Yönetimi Yetenekleri” için 4,13 çıkmasından dolayı iç tutarlılık analizlerinin olumlu yönde sonuçlandığı söylenebilir (Tablo 4.4).

**Tablo 4.4:** Temel Yetenek Türleri Faktörlerinin İç Analizleri

TEMEL YETENEK TÜRLERİ	Ortalama	Std. Sapma	t-test	sd	p	%95 Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri	3,67	0,93	54,39	191	<b>0,000</b>	3,54	3,80
Pazarlama Yetenekleri	4,11	0,67	85,59	191	<b>0,000</b>	4,02	4,21
Finansal Yetenekler	4,15	0,68	85,05	191	<b>0,000</b>	4,05	4,24
Ar-Ge Yetenekleri	4,05	0,68	82,67	191	<b>0,000</b>	3,96	4,15
Üretim Yetenekleri	4,12	0,67	85,23	191	<b>0,000</b>	4,02	4,22
Bilgi Yönetimi Yetenekleri	4,13	0,72	79,75	191	<b>0,000</b>	4,03	4,23

Yapılan Friedman testi sonucunda ise faktörler arasında, önem derecesi bakımından fark olup olmadığı, hangi faktörün daha çok önem kazandığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada, tüm faktörlere ilişkin ortalamalar alınarak, bunlara Friedman testi uygulanmıştır. Friedman testine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 4.5'te yer almaktadır.

**Tablo 4.5:** Temel Yetenek Türleri Faktörlerinin Birbirleri Arasındaki Farklılıklar

TEMEL YETENEK TÜRLERİ	Önem Sıralaması	Önem Derecesi (%)	Test Değerleri
İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri	2,50	73,4	$\chi^2=76,479$ sd=5 <b>p=0,000</b>
Pazarlama Yetenekleri	3,64	82,3	
Finansal Yetenekler	3,91	82,9	
Ar-Ge Yetenekleri	3,40	81,0	
Üretim Yetenekleri	3,69	82,4	
Bilgi Yönetimi Yetenekleri	3,86	82,6	

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, “Temel Yetenek Türleri” faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır ( $p<0,05$ ). Analiz sonuçlarına göre, “Temel Yetenek Türleri” içerisinde en önemli faktör olarak %82,9 oranla “Finansal Yetenekler” ortaya çıkmaktadır. Daha sonra, sırayla “Bilgi Yönetimi Yetenekleri” %82,6 oranla, ”Üretim Yetenekleri” %82,4, oranla, “Pazarlama Yetenekleri” %82,3 oranla, “Ar-Ge Yetenekleri” %81,0 oranla ve “İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri” %73,4 oranla öne çıkmaktadır.

#### 4.2.5.2.2. Temel Yetenek Belirleyicileri Ölçeği İçin Faktör Analizleri

Ankete katılan 192 kişinin “Temel Yetenek Belirleyicileri” faktörlerine ait verdikleri yanıtların dağılımı Tablo.6’da yer almaktadır.

**Tablo 4.6:** Temel Yetenek Belirleyicileri Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör Bileşen Ağırlığı	Kesinlikle Katılmıyorum					Kesinlikle Katılıyorum					Mod	Medyan	Ortalama	Std.spm.
		Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum						
Faktör 1	Rakiplerimiz ürünlerimizi ve ürün kataloglarımızı inceleyerek yeteneklerimiz hakkında bilgi sahibi olamaz.	0,855	11	23	32	76	50	4	4	3,7	1,2				
	Yeteneklerimizle ilgili olarak girdiler ve çıktılar, faaliyetler ve sonuçlar arasındaki etkileşim kolayca anlaşılabilir.	0,840	4	20	43	91	34	4	4	3,7	1,0				
	Şirketimizin yeteneklerini taklit etmek zordur ve yeteneklerimiz pazarda eşsizdir.	0,750	3	15	37	87	50	4	4	3,9	0,9				
	İşe yeni alınan bir eleman diğer çalışanlarla konuşarak kolaylıkla yeteneklerimizi öğrenemez.	0,673	5	28	29	93	37	4	4	3,7	1,0				
	Yeteneklerimiz kodlanabilir ve formüle edilebilir.	0,621	6	13	43	85	45	4	4	3,8	1,0				
Faktör 2	Yeteneklerimizin sağladığı teknoloji sayesinde farklı uygulama ve ürünler geliştirmekteyiz.	0,768	0	11	29	97	55	4	4	4,0	0,8				
	Yeteneklerimiz yeni pazarlara ve müşterilere erişim imkânı sağlar.	0,720	0	4	26	109	53	4	4	4,1	0,7				
	Yeteneklerimiz yeni rakipler yaratır.	0,688	4	13	41	91	43	4	4	3,8	0,9				
	Müşterilerimiz şu anda geçmişte sunduklarımızdan daha fazla değer elde etmektedir.	0,647	1	4	14	116	57	4	4	4,2	0,7				
Faktör 3	Müşterilerimizin ihtiyaçlarına rakiplerimizden daha hızlı cevap veririz.	0,865	1	4	27	94	66	4	4	4,2	0,8				
	Müşteri ihtiyaçlarını karşılamakta rakiplerimizden daha iyiyiz.	0,814	0	5	27	101	59	4	4	4,1	0,7				
	Firmamızın ürün ve hizmetleri rakiplerimizden farklıdır. Dolayısıyla müşteri nezdinde daha değerlidir.	0,711	0	7	29	90	66	4	4	4,1	0,8				

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ve Tablo 4.6’da belirtilen üç faktör aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir.

**Faktör 1** Taklit Edilemezlik

**Faktör 2** Yaygınlaştırılabilirlik

**Faktör 3** Müşteri Değeri

Tablo 4.6’dan anlaşılacağı üzere, “Taklit Edilemezlik” faktörüne ait faktör yükleri en düşük % 62,1 en yüksek % 85,5, “Yaygınlaştırılabilirlik” faktörüne ait

faktör yükleri en düşük % 64,7 en yüksek % 76,8, “Müşteri Değeri” faktörüne ait faktör yükleri en düşük % 71,1 en yüksek % 86,5 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.7’de “Temel Yetenek Belirleyicileri” faktörlerinin iç analiz sonuçları verilmiştir. Buna göre ilgili faktörlerin her biri kendi içinde anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Ayrıca, %95 güven sınırları içerisinde alacakları değerler de tabloda belirtilmiştir. Bu farklılaşmanın Likert Skalasına göre verilen yanıtların büyük çoğunluğunun 5 puan değerine daha yakın olmasından ve ortalamasının da “Taklit Edilemezlik” için 3,74, “Yaygınlaştırılabilirlik” için 3,98 ve “Müşteri Değeri” için 4,14 çıkmasından dolayı olumlu yönde olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.7:** Temel Yetenek Belirleyicileri Faktörlerinin İç Analizleri

TEMEL YETENEK BELİRLEYİCİLERİ	Ortalama	Std. Sapma	t-test	sd	p	%95 Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Taklit Edilemezlik	3,74	0,83	62,42	191	<b>0,000</b>	3,62	3,85
Yaygınlaştırılabilirlik	3,98	0,70	79,21	191	<b>0,000</b>	3,88	4,08
Müşteri Değeri	4,14	0,64	89,71	191	<b>0,000</b>	4,05	4,23

Faktörlerin birbirleri arasındaki önem derecesini belirleyebilmek için yapılan Friedman testi sonucunda Tablo.8’deki bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre “Temel Yetenek Belirleyicileri” faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu faktörler arasında “Müşteri Değeri” % 82, 7 oranla en önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörü sırasıyla %79,5 oranla “Yaygınlaştırılabilirlik” faktörü ve %74,7 ile “Taklit Edilemezlik” faktörü izlemektedir.

**Tablo 4.8:** Temel Yetenek Belirleyicileri Faktörlerinin İç Analizleri

TEMEL YETENEK BELİRLEYİCİLERİ	Önem Sıralaması	Önem Derecesi (%)	Test Değerleri
Taklit Edilemezlik	1,67	74,7	$\chi^2=51,747$
Yaygınlaştırılabilirlik	2,01	79,5	sd=2
Müşteri Değeri	2,32	82,7	<b>p=0,000</b>



#### 4.2.5.2.3. Yenilik Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizleri

Yenilik performansı ölçeği içerisinde yer alan sorulara verilen yanıtlar ve bunlara ilişkin değerler Tablo 4.9’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.9:** Yenilik Performansı Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör Bileşen Ağırlığı	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Mod	Medyan	Ortalama	Std.spm.
Yenilikçi ve değişime açık bir firmayız.	0,813	3	3	26	89	71	4	4	4,2	0,8
Bu organizasyonda ürünlerin ve faaliyetlerin nasıl daha iyi hale getirileceği konusundaki fikirler paylaşılır.	0,802	3	9	17	89	74	4	4	4,2	0,9
Firmamızda geliştirilen iş süreçleri sayesinde üretim maliyetleri azalmıştır.	0,778	0	6	35	86	65	4	4	4,1	0,8
Bu organizasyonda yönetim yenilik için gerekli olan kaynakları bize sağlar.	0,778	3	9	24	96	60	4	4	4,1	0,9
Yeni ürün ve projeleri gerçekleştirmede rakiplerimizden daha hızlı hareket ederiz.	0,767	2	9	39	88	54	4	4	4,0	0,9
Firmamızda yenilik projeleri farklı birim ve bölümlerden oluşan takım üyeleri tarafınca iş birlikçi bir şekilde gerçekleştirilir.	0,764	2	13	28	99	50	4	4	4,0	0,9
Firmamızda geliştirilen iş süreçleri sayesinde üretim ve teslim hızımız artmıştır.	0,762	0	10	21	94	67	4	4	4,1	0,8
Bu organizasyonda risk alma özendirilir.	0,739	8	12	40	77	55	4	4	3,8	1,0
Bu organizasyonda problem çözmede farklı yaklaşımların kullanımına izin verilir.	0,704	4	9	23	88	68	4	4	4,1	0,9
Son 5 yılda işletmemizin yeni ürün ve hizmet sunumu artmıştır.	0,603	0	8	19	88	77	4	4	4,2	0,8

Tablo 4.9’da görüleceği üzere “Yenilik Performansı”na ait faktör yükleri en düşük %60,3 en yüksek %81,3 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen tek faktörle birlikte yenilik performansı incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre “Yenilik Performansı” kendi içinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu farklılaşmanın Likert Skalasına göre verilen yanıtların büyük çoğunluğunun 5 puan değerine yakın olmasından ve ortalamının da 4,06 oranında çıkmasından dolayı olumlu yönde geliştiği söylenebilir. Bunların yanı sıra, % 95 güven sınırları içerisinde “Yenilik Performansı” 3,97 ile 4,16 arasında değer alacaktır (Tablo 4.10).

**Tablo 4.10:** Yenilik Performansı Faktörünün İç Analizi

	Ortalama	Std. Sapma	t-test	sd	p	%95 Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Yenilik Performansı	4,06	0,66	85,98	191	0,000	3,97	4,16

#### 4.2.5.3. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Korelasyon Analizi değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirleyen bir analizdir. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirleyen korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilir. Değişkenler arasında aynı yönlü “tam doğrusal ilişki”de ( $r= +1$ ) ters yönlü “tam ilişkide” de ( $r= -1$ ) değerlerini alır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi (0-0,25) değerleri arasında olması durumunda zayıf, (0,26-0,69) değerleri arasında olması durumunda orta, (0,70-1) değerleri arasında olması durumunda da yüksek ve çok kuvvetli şeklinde yorumlanabilir.<sup>293</sup>

Regresyon analizi için ilk önce bağımsız değişkenlerin (Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli), bağımlı değişkeni (Yenilik Performansı) ne oranda açıklayabildiği incelenmiştir. Test sonucunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönde yüksek bir korelasyon tespit edilmiştir ( $R=0,890$ ). Bu sonuçtan elde edilen Belirlilik Katsayısı ( $R^2$ ) ise 0,792 çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle; Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli, Yenilik Performansındaki değişkenliğin %79,2’sini açıklayabilmektedir (Tablo.11).

**Tablo 4.11:** Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modelinin Yenilik Performansını Açıklayabilme Oranı

	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Tahminin Standart Hatası
0,890	0,792	0,781	0,468

<sup>293</sup> Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Ankara:Detay Yayıncılık, 2005, s.18

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileyip etkilemediğini görebilmek için ayrıca ANOVA sonuçlarına da bakılmalıdır. Tablo. 12'deki değerlere göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır ( $p=0,000<0,05$ ).

**Tablo 1.2:** Regresyon için ANOVA tablosu

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Regresyon</b>	151,22	9	16,80	76,86	<b>0,000</b>
<b>Hata</b>	39,78	182	0,22		
<b>Toplam</b>	191,00	191			

**Tablo 4.13:** Yenilik Performansı, Temel Yetenek Türleri ve Temel Yetenek Belirleyicileri Arasındaki İlişkiler

		<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>	<b>TEMEL YETENEK TÜRLERİ</b>					<b>TEMEL YETENEK BELİRLEYİCİLERİ</b>			
			<b>İnsan Kaynakları Yetenekleri</b>	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	<b>Finansal Yetenekler</b>	<b>Ar-Ge Yetenekleri</b>	<b>Üretim Yetenekleri</b>	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Taklit Edilemezlik</b>	<b>Yaygınlaştı- rılabilirlik</b>	<b>Müşteri Değeri</b>
<b>TEMEL YETENEK TÜRLERİ</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri</b>	r p	,322** 0,000	1							
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	r p	,352** 0,000	0,000 1,000	1						
	<b>Finansal Yetenekler</b>	r p	,400** 0,000	0,000 1,000	0,000 1,000	1					
	<b>Ar-Ge Yetenekleri</b>	r p	,413** 0,000	0,000 1,000	0,000 1,000	0,000 1,000	1				
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	r p	,330** 0,000	0,000 1,000	0,000 1,000	0,000 1,000	0,000 1,000	1			
	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	r p	,288** 0,000	0,000 1,000	0,000 1,000	0,000 1,000	0,000 1,000	0,000 1,000	1		
	<b>TEMEL YETENEK BELİRLEYİCİLERİ</b>	<b>Taklit Edilemezlik</b>	r p	,479** 0,000	,396** 0,000	0,120 0,098	-0,005 0,949	,326** 0,000	,222** 0,002	0,034 0,637	1
<b>Yaygınlaştırılabilirlik</b>		r p	,468** 0,000	0,088 0,226	,177* 0,014	,216** 0,003	,206** 0,004	,333** 0,000	,181* 0,012	0,000 1,000	1
<b>Müşteri Değeri</b>		r p	,358** 0,000	0,006 0,931	,307** 0,000	0,121 0,094	-0,034 0,644	,327** 0,000	0,085 0,240	0,000 1,000	1

“Temel Yetenek Türleri” ve “Temel Yetenek Belirleyicileri” arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, bu iki tür arasında çok güçlü olmayan pozitif yönde bir korelasyon tespit edilmektedir. En yüksek ilişki “İnsan Kaynakları Yönetim Yeteneği” faktörü ile “Taklit Edilemezlik” arasında ortaya çıkmaktadır ( $r=0,396$ ,  $p=0,000$ ). Ayrıca “Taklit Edilemezlik” faktörü ile “Ar-Ge Yetenekleri” ve “Üretim Yetenekleri” faktörleri arasında orta seviyede bir ilişki görülmektedir. Bununla birlikte “Finansal Yetenekler” ile “Taklit Edilemezlik” faktörü ve “Ar-Ge Yetenekleri” ile “Müşteri Değeri” faktörü arasında negatif yönde bir korelasyon elde edilmiştir. Ancak bu korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ( $p>0,05$ ).

“Yaygınlaştırılabilirlik” faktörü ile “Pazarlama Yetenekleri”, “Finansal Yetenekler”, “Bilgi Yönetimi Yetenekleri” ve “Ar-Ge Yetenekleri” faktörleri arasında zayıf seviyede, “Üretim Yetenekleri” arasında ise orta seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca “Müşteri Değeri” faktörü ile “Pazarlama Yetenekleri” ve “Üretim Yetenekleri” faktörleri arasında da orta seviyede bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir.

“Yenilik Performansı”, “Temel Yetenek Türleri” ve “Temel Yetenek Belirleyicileri” arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, “Yenilik Performansı”nın, “Temel Yetenek Türleri” ve “Temel Yetenek Belirleyicileri” faktörlerinin hepsiyle pozitif yönde bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir (Tablo 4.13). Ancak bu korelasyonların derecesi orta seviyededir. “Yenilik Performansı” ile en güçlü korelasyona sahip olan faktör, “Temel Yetenek Belirleyicileri”nden “Taklit Edilemezlik” ve “Yaygınlaştırılabilirlik” faktörleri olmuştur ( $r=0,479$ ,  $p=0,000$  ve  $r=0,468$ ,  $p=0,000$ ). Bunun yanı sıra, “Yenilik Performansı” ile “Temel Yetenek Türleri” arasındaki ilişki derecelendirmesi ise sırasıyla; “Ar-Ge Yetenekleri” faktörü için ( $r=0,413$ ,  $p=0,000$ ), “Finansal yetenekler” faktörü için ( $r=0,400$ ,  $p=0,000$ ), “Pazarlama Yetenekleri” faktörü için ( $r=0,352$ ,  $p=0,000$ ), “Üretim Yetenekleri” faktörü için ( $r=0,330$ ,  $p=0,000$ ), “İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri” faktörü için ( $r=0,322$ ,  $p=0,000$ ), “Bilgi Yönetimi Yetenekleri” faktörü için ( $r=0,288$ ,  $p=0,000$ ) olarak bulgulanmaktadır. Tablodaki “r” sembolü korelasyon katsayısını ve “p” ise anlamlılık seviyesini göstermektedir.

Regresyon Analizi ise iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin tanımlanmasında kullanılan bir analiz yöntemidir. Regresyon tekniğinde, geçmiş verilere dayanarak belirlenen a ve b katsayıları regresyon denklemindeki yerine konarak, gelecekle ilgili tahminlerde bulunulabilir.<sup>294</sup> Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlere ait faktörlerin yenilik performansı üzerindeki muhtemel etkilerini incelemek üzere çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır.

“Yenilik Performansı” ile anlamlı seviyede korelasyona sahip olan “Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli”nin alt faktörleri “bağımsız değişken” ve “Yenilik Performansı” da “bağımlı değişken” olarak alındığında aralarındaki ilişki regresyon analizi sonucu aşağıdaki gibi şekillenmektedir (Tablo 4.14).

**Tablo 4.14:** Yenilik Performansını Etkileyen Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli Regresyon Katsayıları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	-7,75.10 <sup>-17</sup>	0,034		0,000	1,000
İnsan Kaynakları Yönetim Yet.	0,221	0,039	0,221	5,668	<b>0,000</b>
Pazarlama Yetenekleri	0,242	0,039	0,242	6,227	<b>0,000</b>
Finansal Yetenekler	0,343	0,036	0,343	9,563	<b>0,000</b>
Ar-Ge Yetenekleri	0,314	0,039	0,314	8,079	<b>0,000</b>
Üretim Yetenekleri	0,168	0,044	0,168	3,837	<b>0,000</b>
Bilgi Yönetimi Yetenekleri	0,236	0,035	0,236	6,662	<b>0,000</b>
Taklit Edilmezlik	0,216	0,044	0,216	4,868	<b>0,000</b>
Yaygınlaştırılabilirlik	0,169	0,044	0,169	3,853	<b>0,000</b>
Müşteri Değeri	0,176	0,041	0,176	4,284	<b>0,000</b>

Elde edilen değerler doğrultusunda oluşturulan regresyon denklemi aşağıdaki şekilde formüle edilebilir:

<sup>294</sup> Vasfi Nadir Tekin, **SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri**, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2006, s.199.

$$\begin{aligned} \text{Yenilik Perf.} = & -7,75.10^{-17} + 0,22.(\text{İK Yet.}) + 0,24.(\text{Pazarlama Yet.}) + 0,34.(\text{Finansal} \\ & \text{Yet.}) + 0,31.(\text{Ar-Ge Yet.}) + 0,17.(\text{Üretim Yet.}) + 0,24.(\text{Bilgi Yön. Yet.}) \\ & + 0,22.(\text{Taklit Edilmz.}) + 0,17.(\text{Yaygınlaş.}) + 0,18.(\text{Müşteri.Değ.}) \end{aligned}$$

Yukarıdaki denkleme göre “Yenilik Performansı”na en büyük etki eden faktörün “Finansal Yetenekler” faktörü olduğu söylenebilir. Çünkü, “Finansal Yetenekler”deki bir birimlik artış “Yenilik Performansı”nı 0,34 birim artırmaktadır. Daha sonra, “Finansal Yetenekler” faktörünü sırasıyla, 0,31 birimle “Ar-Ge Yetenekleri”, 0,24 birimle “Pazarlama Yetenekleri”, 0,24 birimle “Bilgi Yönetimi Yetenekleri”, 0,17 birimle “Üretim Yetenekleri”, 0,22 birimle “İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri”, 0,22 birimle “Taklit Edilemezlik”, 0,18 ile “Müşteri Değeri”, 0,17 birimle “Yaygınlaştırılabilirlik” faktörleri takip etmektedir.

Araştırmanın teorik modeli bölümünde ortaya konan hipotezlerin test sonucu ise aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak görülmektedir.

**Tablo 4.15:** Faktörlere İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	B	p	Sonuç
H1: Temel yetenek türlerinden üretim yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,333	0,000	Kabul
H2: Temel yetenek türlerinden üretim yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,222	0,002	Kabul
H3: Temel yetenek türlerinden üretim yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,327	0,000	Kabul
H4: Temel yetenek türlerinden pazarlama yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,177	0,014	Kabul
H5: Temel yetenek türlerinden pazarlama yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,120	0,098	Red
H6: Temel yetenek türlerinden pazarlama yeteneği ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,307	0,000	Kabul
H7: Temel yetenek türlerinden insan kaynakları yönetim yetenekleri temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,088	0,226	Red
H8: Temel yetenek türlerinden insan kaynakları yönetim yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,396	0,000	Kabul
H9: Temel yetenek türlerinden insan kaynakları yönetim yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,006	0,931	Red

**Tablo 4.15:** (Devam) Faktörlere İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	B	p	Sonuç
H10: Temel yetenek türlerinden finansal yetenekler ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,216	0,003	Kabul
H11: Temel yetenek türlerinden finansal yetenekler ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	-0,005	0,949	Red
H12: Temel yetenek türlerinden finansal yetenekler ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,121	0,094	Red
H13: Temel yetenek türlerinden Araştırma ve Geliştirme yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,206	0,004	Kabul
H14: Temel yetenek türlerinden Araştırma ve Geliştirme yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,326	0,000	Kabul
H15: Temel yetenek türlerinden Araştırma ve Geliştirme yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	-0,034	0,644	Red
H16: Temel yetenek türlerinden Bilgi Yönetimi yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,181	0,012	Kabul
H17: Temel yetenek türlerinden Bilgi Yönetimi yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,034	0,637	Red
H18: Temel yetenek türlerinden Bilgi Yönetimi yetenekleri ile temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,085	0,240	Red
H19: Temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,468	0,000	Kabul
H20: Temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,479	0,000	Kabul
H21: Temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,358	0,000	Kabul
H22: Temel yetenek türlerinden üretim yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,330	0,000	Kabul
H23: Temel yetenek türlerinden pazarlama yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,352	0,000	Kabul
H24: Temel yetenek türlerinden insan kaynakları yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,322	0,000	Kabul
H25: Temel yetenek türlerinden finansal yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,400	0,000	Kabul
H26: Temel yetenek türlerinden araştırma ve geliştirme yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,413	0,000	Kabul
H27: Temel yetenek türlerinden bilgi yönetim yeteneği ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	0,288	0,000	Kabul

#### 4.2.5.4. Faktörlerin Demografik Özelliklerle İlişkisi

Araştırma verilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin, demografik özelliklerle olan muhtemel ilişkisi aşağıdaki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

**4.2.5.4.1. Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi**

Anketi yanıtlayan 192 kişinin 28’i bayan ve 164’ü erkektir. Yüzde olarak ifade edilecek olursa, anketi yanıtlayanların %14,6’sı bayan ve %85,4’ü erkektir (Tablo 4.16).

**Tablo 4.16:** Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Bayan	28	14,6
Erkek	164	85,4
<b>TOPLAM</b>	192	100,0

Tablo 4.16’den elde edilen ilgili faktörler ile ankete katılan yöneticilerin cinsiyet faktörü arasında gerçekleştirilen analiz sonucuna göre cinsiyet farklılığının “Bilgi Yönetimi Yetenekleri” algısını etkilediği görülmektedir.

**Tablo 4.17:** Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımının Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	
<b>TEMEL YETENEK TÜRLERİ</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri</b>	Gruplararası	0,12	1	0,12	0,131	0,717
		Grup içi	166,79	190	0,88		
		Toplam	166,91	191			
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Gruplararası	0,62	1	0,62	1,397	0,239
		Grup içi	84,05	190	0,44		
		Toplam	84,67	191			
	<b>Finansal Yetenekler</b>	Gruplararası	0,01	1	0,01	0,014	0,906
		Grup içi	87,15	190	0,46		
		Toplam	87,16	191			
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	Gruplararası	0,23	1	0,23	0,486	0,486
		Grup içi	87,87	190	0,46		
		Toplam	88,10	191			
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	Gruplararası	0,09	1	0,09	0,203	0,653
		Grup içi	85,60	190	0,45		
		Toplam	85,69	191			
	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	Gruplararası	2,03	1	2,03	4,006	<b>0,047</b>
		Grup içi	96,40	190	0,51		
		Toplam	98,44	191			



**Tablo 4.17:** (Devam) Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımının Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

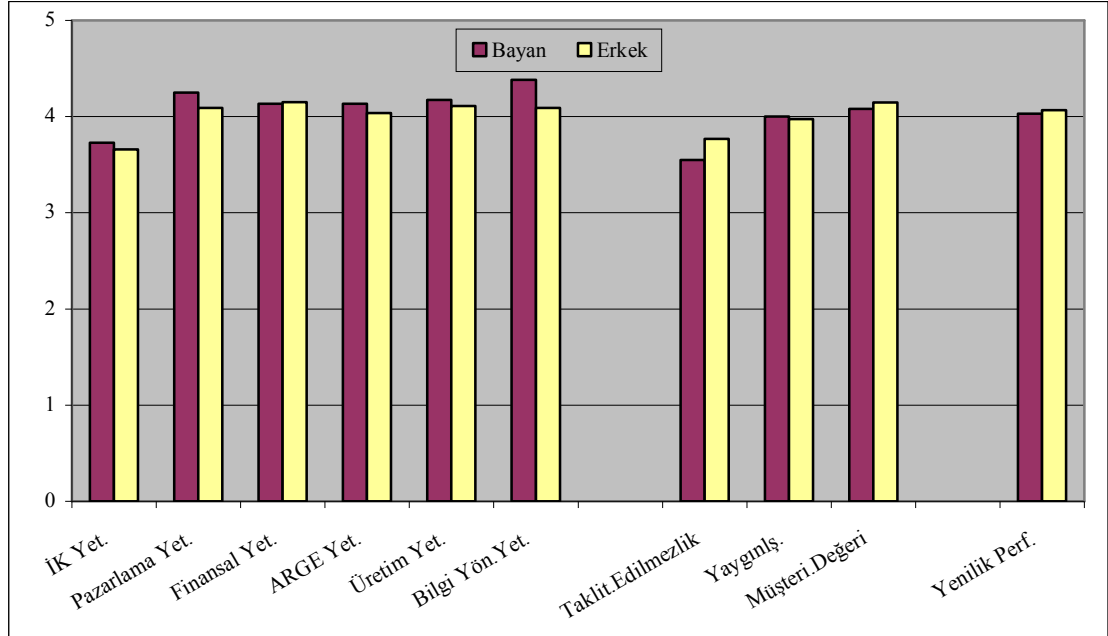
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	
<b>TEMELE YETENEK BELİRLEYİCİLERİ</b>	<b>Taklit Edilemezlik</b>	Gruplararası	1,14	1	1,14	1,662	0,199
		Grup içi	130,29	190	0,69		
		Toplam	131,43	191			
	<b>Yaygınlaştırılabilirlik</b>	Gruplararası	0,02	1	0,02	0,034	0,853
		Grup içi	92,44	190	0,49		
		Toplam	92,46	191			
	<b>Müşteri Değeri</b>	Gruplararası	0,10	1	0,10	0,254	0,615
		Grup içi	77,87	190	0,41		
		Toplam	77,97	191			
<b>YENİLİK PERFOR MANSI</b>	<b>Yenilik Performansı</b>	Gruplararası	0,03	1	0,03	0,065	0,798
		Grup içi	81,81	190	0,43		
		Toplam	81,84	191			

**Tablo 4.18:** Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Etki Değerleri

	Faktörler	Görev	Std.		Etki Derecesi	
			n	Ortalama Sapma		
<b>TEMELE YETENEK TÜRLERİ</b>	<b>İ.K. Yönetim Yetenekleri</b>	Kadın	28	3,73	0,76	74,6
		Erkek	164	3,66	0,96	73,2
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Kadın	28	4,25	0,44	85,0
		Erkek	164	4,09	0,70	81,8
	<b>Finansal Yetenekler</b>	Kadın	28	4,13	0,65	82,7
		Erkek	164	4,15	0,68	83,0
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	Kadın	28	4,13	0,47	82,7
		Erkek	164	4,04	0,71	80,8
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	Kadın	28	4,17	0,62	83,5
		Erkek	164	4,11	0,68	82,2
	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	<b>Kadın</b>	<b>28</b>	<b>4,38</b>	<b>0,49</b>	<b>87,6</b>
		Erkek	164	4,09	0,74	81,8
<b>TEMELE YETENEK BELİRLEYİCİLERİ</b>	<b>Taklit Edilemezlik</b>	Kadın	28	3,55	0,78	71,0
		Erkek	164	3,77	0,84	75,4
	<b>Yaygınlaştırılabilirlik</b>	Kadın	28	4,00	0,73	80,0
		Erkek	164	3,97	0,69	79,5
	<b>Müşteri Değeri</b>	Kadın	28	4,08	0,64	81,6
		Erkek	164	4,15	0,64	82,9
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>	Kadın	28	4,03	0,51	80,6	
	Erkek	164	4,07	0,68	81,3	

Tablo 4.17’den hareket ederek, Tablo 4.18’de gösterilen analiz sonuçlarına göre “Temel Yetenek Belirleyicileri”nden “Bilgi Yönetimi Yeteneği”ne en fazla bayanların önem verdiği anlaşılmaktadır. Bu durum Şekil 4.3’te ayrıca gösterilmektedir.

**Şekil 4.3:** Ankete Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı



#### 4.2.5.4.2. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi

Ankete katılanların % 21,4’ü 30 yaş ve altındadır. % 54,7’si de orta yaş grubu olarak adlandırabilen 31–45 yaşları arasında yer almaktadır (Tablo 4.19). Buna göre ankete katılanların daha çok genç ve orta yaştaki kişilerden oluştuğu söylenebilir.

**Tablo 4.19:** Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

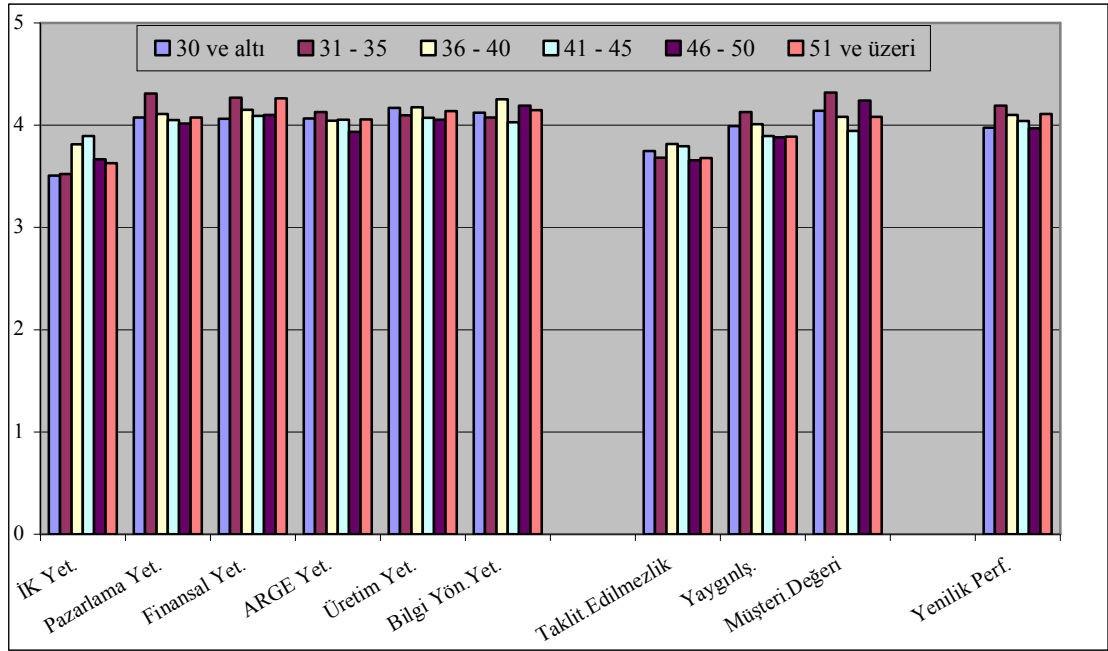
Yaş Grupları	n	%
30 ve altı	41	21,4
31 - 35	36	18,8
36 - 40	34	17,7
41 - 45	35	18,2
46 - 50	28	14,6
51 ve üzeri	18	9,4
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Elde edilen faktörler ile yaş grupları arasında gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, yaş grupları ile ilgili faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Çünkü, hiç bir faktör için  $p < 0,05$  şartı sağlanamamıştır. Bu durumda, yaş farklılığının, “Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli” ve “Yenilik Performansı” faktörlerine herhangi bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür.

**Tablo 4.20:** Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

			Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>TEMEL YETENEK TÜRLERİ</b>	<b>İnsan Kaynakları Yetenekleri</b>	Gruplararası	4,35	5	0,87	0,995	0,422
		Grup içi	162,56	186	0,87		
		Toplam	166,91	191			
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Gruplararası	1,88	5	0,38	0,846	0,519
		Grup içi	82,79	186	0,45		
		Toplam	84,67	191			
	<b>Finansal Yetenekler</b>	Gruplararası	1,24	5	0,25	0,539	0,747
		Grup içi	85,92	186	0,46		
		Toplam	87,16	191			
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	Gruplararası	0,60	5	0,12	0,255	0,937
		Grup içi	87,50	186	0,47		
		Toplam	88,10	191			
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	Gruplararası	0,45	5	0,09	0,194	0,964
		Grup içi	85,24	186	0,46		
		Toplam	85,69	191			
	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	Gruplararası	1,11	5	0,22	0,426	0,830
		Grup içi	97,32	186	0,52		
		Toplam	98,44	191			
<b>TEMELE YETENEK BELİRLEYİCİLERİ</b>	<b>Taklit Edilemezlik</b>	Gruplararası	0,69	5	0,14	0,195	0,964
		Grup içi	130,74	186	0,70		
		Toplam	131,43	191			
	<b>Yaygınlaştırılabilirlik</b>	Gruplararası	1,52	5	0,30	0,620	0,685
		Grup içi	90,94	186	0,49		
		Toplam	92,46	191			
	<b>Müşteri Değeri</b>	Gruplararası	2,98	5	0,60	1,478	0,199
		Grup içi	74,99	186	0,40		
		Toplam	77,97	191			
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>	Gruplararası	1,27	5	0,25	0,586	0,711	
	Grup içi	80,57	186	0,43			
	Toplam	81,84	191				

**Şekil 4.4:** Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı



#### 4.2.5.4.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi

Araştırmaya katılanların %70,3'ü lisans seviyesinde öğrenim durumuna sahiptir. Grubun kalanını % 10,4 oranla lise ve dengi öğrenim durumuna sahip olanlar oluştururken, %9,4'lük kesiminin de ön lisans öğrenimine sahip olanların oluşturduğu görülmektedir (Tablo 4.21).

**Tablo 4.21:** Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim durumu	n	%
Lise	20	10,4
Önlisans	18	9,4
Lisans	135	70,3
Yüksek Lisans	17	8,9
Doktora	2	1,0
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

**Tablo 4.22:** Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

			Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<b>TEMEL YETENEK TÜRLERİ</b>	<b>İnsan Kaynakları Yetenekleri</b>	Gruplararası	5,04	4	1,26	1,456	0,217
		Grup içi	161,87	187	0,87		
		Toplam	166,91	191			
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	Gruplararası	2,74	4	0,69	1,564	0,186
		Grup içi	81,93	187	0,44		
		Toplam	84,67	191			
	<b>Finansal Yetenekler</b>	Gruplararası	3,74	4	0,93	2,094	0,083
		Grup içi	83,43	187	0,45		
		Toplam	87,16	191			
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	Gruplararası	4,11	4	1,03	2,287	0,062
		Grup içi	83,99	187	0,45		
		Toplam	88,10	191			
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Gruplararası	3,54	4	0,88	2,012	0,094
		Grup içi	82,15	187	0,44		
		Toplam	85,69	191			
	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	Gruplararası	6,63	4	1,66	3,377	<b>0,011</b>
		Grup içi	91,80	187	0,49		
		Toplam	98,44	191			
<b>TEMELE YETENEK BELİRLEYİCİLERİ</b>	<b>Taklit Edilmezlik</b>	Gruplararası	3,02	4	0,76	1,100	0,358
		Grup içi	128,40	187	0,69		
		Toplam	131,43	191			
	<b>Yaygınlaştırılabilirlik</b>	Gruplararası	3,75	4	0,94	1,976	0,100
		Grup içi	88,71	187	0,47		
		Toplam	92,46	191			
	<b>Müşteri Değeri</b>	Gruplararası	4,05	4	1,01	2,558	<b>0,040</b>
		Grup içi	73,93	187	0,40		
		Toplam	77,97	191			
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>	Gruplararası	2,68	4	0,67	1,584	0,180	
	Grup içi	79,15	187	0,42			
	Toplam	81,84	191				

Yapılan analizler sonucunda, çalışanların öğrenim durumunun “Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli” faktörü algısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Anlamlı olarak değerlendirilebilecek bu etkiler, “Temel Yetenek Türleri” içerisinde “Bilgi Yönetimi Yetenekleri”nde ( $p=0,011<0,05$ ) ve “Temel Yetenek Belirleyicileri”nden “Müşteri Değeri”nde ( $p=0,040<0,05$ ) ortaya çıkmaktadır (Tablo 4.22).

Tablo 4.23’te ise ankete katılanların öğrenim durumu ile “Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli” ve “Yenilik Performansı” faktörlerinin daha ayrıntılı incelemesi yapılarak hangi öğrenim durumunun algısal olarak bu faktörler üzerinde daha etkili olduğu gösterilmiştir. Sonuç olarak, lisans ve yüksek lisans mezunları “Bilgi Yönetimi Yetenekleri” üzerinde en yüksek etkiye sahip olan grup olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, “Temel Yetenek Belirleyicileri” faktörlerinden olan “Müşteri Değeri” faktörü üzerinde, yine lisans ve yüksek lisans seviyesinde öğrenim durumuna sahip olanların, diğer öğrenim durumlarına nazaran daha yüksek etkiye sahip olan grup olarak tespit edilmesi anlamlı bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

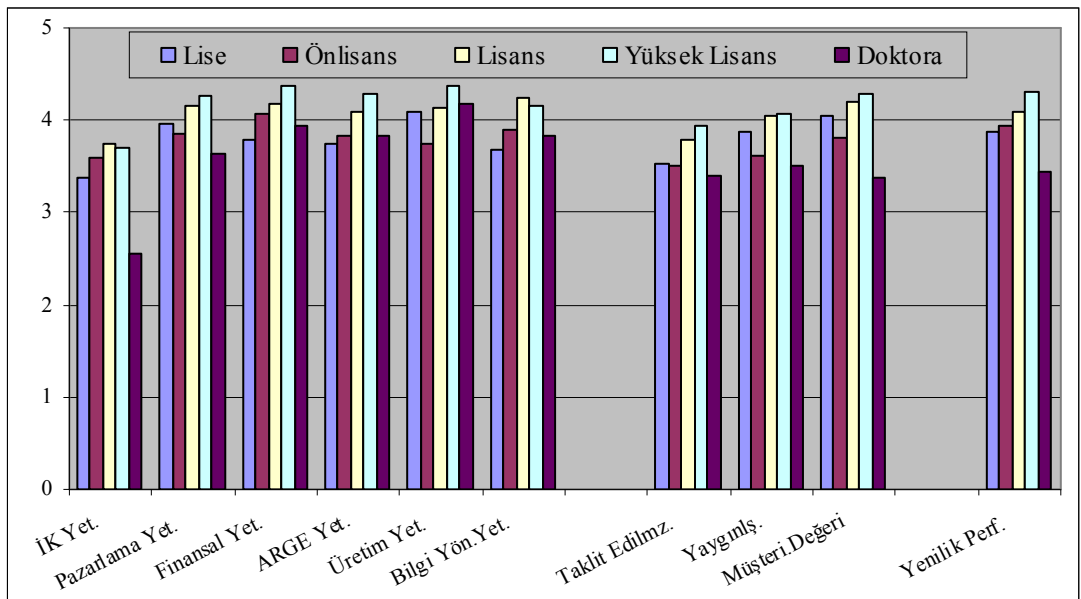
**Tablo 4.23:** Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Etki Değerleri

	Eğitim Seviyesi	n	Ortalama	Std. Sapma	Etki Oranı (%)	
TEMEL YETENEK TÜRLERİ	<b>İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri</b>	Lise	20	3,37	1,07	67,40
		Önlisans	18	3,59	1,04	71,78
		Lisans	135	3,74	0,87	74,73
		Yüksek Lisans	17	3,71	1,08	74,12
		Doktora	2	2,55	1,48	51,00
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Lise	20	3,95	0,85	79,09
		Önlisans	18	3,86	0,82	77,27
		Lisans	135	4,16	0,59	83,14
		Yüksek Lisans	17	4,27	0,71	85,35
		Doktora	2	3,64	1,29	72,73
	<b>Finansal Yetenekler</b>	Lise	20	3,79	0,92	75,86
		Önlisans	18	4,07	0,83	81,43
		Lisans	135	4,18	0,60	83,68
		Yüksek Lisans	17	4,37	0,64	87,39
		Doktora	2	3,93	1,11	78,57
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	Lise	20	3,74	0,95	74,89
		Önlisans	18	3,83	0,90	76,67
		Lisans	135	4,10	0,59	82,01
		Yüksek Lisans	17	4,29	0,61	85,75
		Doktora	2	3,83	1,02	76,67
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	Lise	20	4,10	0,75	82,00
		Önlisans	18	3,75	1,05	75,00
		Lisans	135	4,14	0,59	82,81
		Yüksek Lisans	17	4,36	0,57	87,25
		Doktora	2	4,17	0,94	83,33
<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	Lise	20	3,68	0,98	73,67	
	Önlisans	18	3,89	1,13	77,78	
	<b>Lisans</b>	<b>135</b>	<b>4,23</b>	<b>0,57</b>	<b>84,64</b>	
	<b>Yüksek Lisans</b>	<b>17</b>	<b>4,16</b>	<b>0,60</b>	<b>83,14</b>	
	Doktora	2	3,83	1,65	76,67	

**Tablo 4.23:** (Devam) Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Etki Değerleri

	Eğitim Seviyesi	n	Ortalama	Std. Sapma	Etki Oranı (%)	
TEMEL YETENEK BELİRLEYİCİLERİ	Taklit Edilemezlik	Lise	20	3,52	1,00	70,40
		Önlisans	18	3,51	0,94	70,22
		Lisans	135	3,78	0,79	75,56
		Yüksek Lisans	17	3,94	0,82	78,82
		Doktora	2	3,40	0,57	68,00
	Yaygınlaştırılabilirlik	Lise	20	3,87	0,58	77,33
		Önlisans	18	3,61	0,87	72,22
		Lisans	135	4,04	0,67	80,79
		Yüksek Lisans	17	4,06	0,62	81,18
		Doktora	2	3,50	1,65	70,00
	Müşteri Değeri	Lise	20	4,04	0,71	80,75
		Önlisans	18	3,81	0,97	76,11
		<b>Lisans</b>	<b>135</b>	<b>4,19</b>	<b>0,57</b>	<b>83,78</b>
		<b>Yüksek Lisans</b>	<b>17</b>	<b>4,28</b>	<b>0,52</b>	<b>85,59</b>
		Doktora	2	3,38	0,18	67,50
YENİLİK PERFORMANSI	Lise	20	3,88	0,88	77,60	
	Önlisans	18	3,94	0,87	78,89	
	Lisans	135	4,08	0,58	81,66	
	Yüksek Lisans	17	4,30	0,59	86,00	
	Doktora	2	3,45	0,78	69,00	

**Şekil 4.5:** Ankete Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı



**4.2.5.4.4. Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi**

Araştırmaya katılanların, %24,5'i alt, %38'i orta ve %37,5'i üst yönetim düzeylerinde görev yapmaktadır. (Tablo 4.24)

**Tablo 4.24:** Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyine Göre Dağılımı

<b>Statü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Alt Yönetim	47	24,5
Orta Yönetim	73	38,0
Üst Yönetim	72	37,5
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Tablo 4.25’de gösterilen analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin yöneticilik düzeyi farklılıklarının “Temel Yetenek Türleri” ve “Temel Yetenek Belirleyicileri”ne ait tüm alt faktörler ile “Yenilik Performansı” faktörü algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

**Tablo 4.25:** Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

			<b>Kareler Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>TEMEL YETENEK TÜRLERİ</b>	<b>İnsan Kaynakları Yetenekleri</b>	Gruplararası	7,59	2	3,80	4,505	<b>0,012</b>
		Grup içi	159,32	189	0,84		
		Toplam	166,91	191			
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Gruplararası	4,51	2	2,25	5,311	<b>0,006</b>
		Grup içi	80,16	189	0,42		
		Toplam	84,67	191			
	<b>Finansal Yetenekler</b>	Gruplararası	3,12	2	1,56	3,504	<b>0,032</b>
		Grup içi	84,04	189	0,45		
		Toplam	87,16	191			
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	Gruplararası	6,45	2	3,22	7,460	<b>0,001</b>
		Grup içi	81,65	189	0,43		
		Toplam	88,10	191			
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	Gruplararası	7,00	2	3,50	8,407	<b>0,000</b>
		Grup içi	78,69	189	0,42		
		Toplam	85,69	191			
	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	Gruplararası	9,13	2	4,57	9,665	<b>0,000</b>
		Grup içi	89,30	189	0,47		
		Toplam	98,44	191			



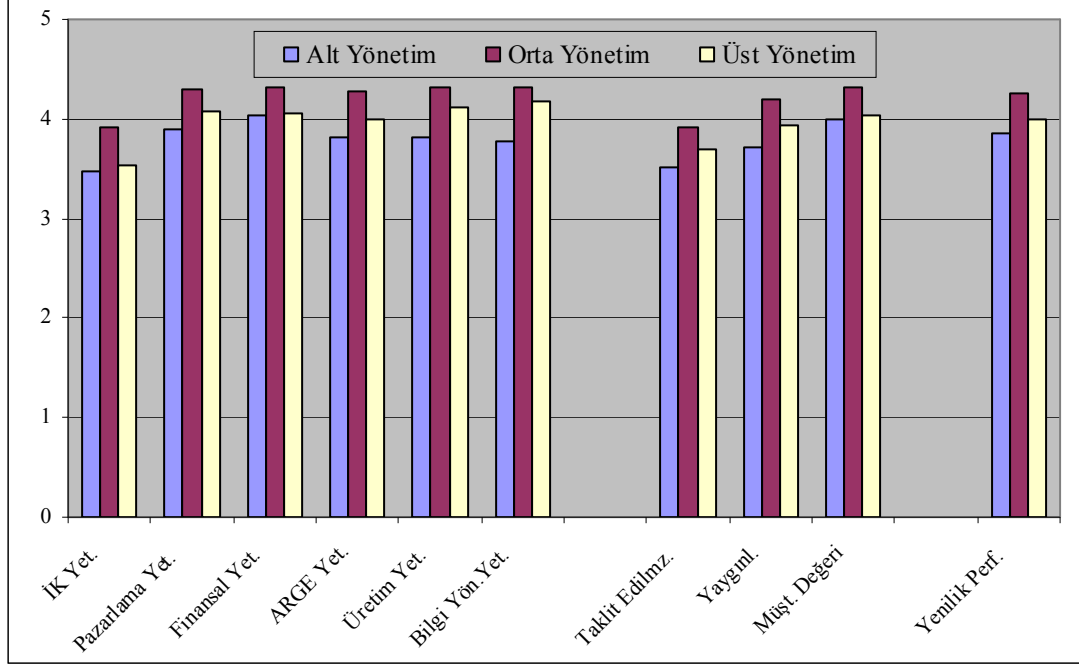
**Tablo 4.25:** (Devam) Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	
<b>TEMEL YETENEK BELİRLİYİCİLERİ</b>	<b>Taklit Edilemezlik</b>	Gruplararası	4,97	2	2,49	3,714	<b>0,026</b>
		Grup içi	126,45	189	0,67		
		Toplam	131,43	191			
	<b>Yaygınlaştırılabilirlik</b>	Gruplararası	7,22	2	3,61	8,002	<b>0,000</b>
		Grup içi	85,24	189	0,45		
		Toplam	92,46	191			
	<b>Müşteri Değeri</b>	Gruplararası	4,13	2	2,06	5,283	<b>0,006</b>
		Grup içi	73,85	189	0,39		
		Toplam	77,97	191			
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>		Gruplararası	5,18	2	2,59	6,384	<b>0,002</b>
		Grup içi	76,66	189	0,41		
		Toplam	81,84	191			

**Tablo 4.26:** Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

Faktörler		Statü	n	Ortalama	Std. Sapma	Etki Oranı (%)
<b>TEMEL YETENEK TÜRLERİ</b>	<b>İnsan Kaynakları Yetenekleri</b>	Alt Yönetim	47	3,48	1,06	69,66
		<b>Orta Yönetim</b>	73	3,92	0,78	78,44
		Üst Yönetim	72	3,53	0,95	70,69
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Alt Yönetim	47	3,91	0,89	78,10
		<b>Orta Yönetim</b>	73	4,29	0,50	85,83
		Üst Yönetim	72	4,07	0,60	81,34
	<b>Finansal Yetenekler</b>	Alt Yönetim	47	4,04	0,81	80,85
		<b>Orta Yönetim</b>	73	4,31	0,52	86,18
		Üst Yönetim	72	4,05	0,70	80,99
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	Alt Yönetim	47	3,81	0,94	76,17
		<b>Orta Yönetim</b>	73	4,27	0,50	85,36
		Üst Yönetim	72	3,99	0,57	79,85
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	Alt Yönetim	47	3,82	0,88	76,45
		<b>Orta Yönetim</b>	73	4,32	0,46	86,35
		Üst Yönetim	72	4,11	0,63	82,27
	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	Alt Yönetim	47	3,77	0,96	75,32
		<b>Orta Yönetim</b>	73	4,32	0,56	86,48
		Üst Yönetim	72	4,18	0,58	83,52
<b>TEMEL YETENEK BELİRLİYİCİLERİ</b>	<b>Taklit Edilemezlik</b>	Alt Yönetim	47	3,51	0,96	70,13
		<b>Orta Yönetim</b>	73	3,92	0,76	78,36
		Üst Yönetim	72	3,70	0,78	74,06
	<b>Yaygınlaştırılabilirlik</b>	Alt Yönetim	47	3,71	0,77	74,18
		<b>Orta Yönetim</b>	73	4,20	0,66	84,02
		Üst Yönetim	72	3,93	0,61	78,52
	<b>Müşteri Değeri</b>	Alt Yönetim	47	3,99	0,83	79,79
		<b>Orta Yönetim</b>	73	4,32	0,56	86,44
		Üst Yönetim	72	4,05	0,53	80,90
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>		Alt Yönetim	47	3,86	0,86	77,15
		<b>Orta Yönetim</b>	73	4,26	0,51	85,21
		Üst Yönetim	72	3,99	0,59	79,86

**Şekil 4.6:** Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı



Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı faktörlerine daha fazla etki eden yöneticilik düzeyinin, Tablo 4.26 ve Şekil 4.6'dan da anlaşılacağı üzere orta yönetim düzeyi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak tüm faktörler için orta yönetim kademesinde çalışanların, alt ve üst yönetim kademelerinde çalışanlara nazaran temel yeteneklere ve yenilik performansına daha çok önem verdikleri söylenebilir

#### 4.2.5.4.5. Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresi Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi

Ankete katılan 192 yöneticiden 114'ü (%59,4) 1-5 yıl arasında bir deneyime sahiptir. Bunu sırasıyla %20,8 oranla 6-10 yıl, %8,9 oranla 11-15 yıl, %7,3 oranla 16 ve üzeri, %3,6 oranla 1 yıldan az süreyle kurumda hizmet görenler takip etmektedir. (Tablo 4.27)

**Tablo 4.27:** Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	n	%
1 yıldan az	7	3,6
1–5 yıl	114	59,4
6–10 yıl	40	20,8
11–15 yıl	17	8,9
16 ve üzeri	14	7,3
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Yapılan varyans analizi sonucunda yöneticilerin hizmet süresinin sadece “Temel Yetenek Belirleyicileri” arasında yer alan “Taklit Edilemezlik” faktörü algısı üzerinde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmektedir ( $p=0,040<0,05$ ). (Tablo 4.28)

**Tablo 4.28:** Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	
TEMELE YETENEK BELİRLEYİCİLERİ	İnsan Kaynakları Yetenekleri	Gruplararası	2,80	4	0,70	0,798	0,528
		Grup içi	164,11	187	0,88		
		Toplam	166,91	191			
	Pazarlama Yetenekleri	Gruplararası	1,14	4	0,28	0,635	0,638
		Grup içi	83,53	187	0,45		
		Toplam	84,67	191			
	Finansal Yetenekler	Gruplararası	2,17	4	0,54	1,192	0,316
		Grup içi	84,99	187	0,46		
		Toplam	87,16	191			
	AR-GE Yetenekleri	Gruplararası	1,83	4	0,46	0,992	0,413
		Grup içi	86,27	187	0,46		
		Toplam	88,10	191			
	Üretim Yetenekleri	Gruplararası	1,78	4	0,45	0,994	0,412
		Grup içi	83,91	187	0,45		
		Toplam	85,69	191			
	Bilgi Yönetimi Yetenekleri	Gruplararası	1,53	4	0,38	0,740	0,566
		Grup içi	96,90	187	0,52		
		Toplam	98,44	191			
TEMELE YETENEK BELİRLEYİCİLERİ	Taklit Edilemezlik	Gruplararası	6,82	4	1,71	2,559	<b>0,040</b>
		Grup içi	124,60	187	0,67		
		Toplam	131,43	191			
	Yaygınlaştırılabilirlik	Gruplararası	3,09	4	0,77	1,616	0,172
		Grup içi	89,37	187	0,48		
		Toplam	92,46	191			
	Müşteri Değeri	Gruplararası	2,57	4	0,64	1,592	0,178
		Grup içi	75,41	187	0,40		
		Toplam	77,97	191			
YENİLİK PERFORMANSI	Gruplararası	2,18	4	0,54	1,277	0,281	
	Grup içi	79,66	187	0,43			
	Toplam	81,84	191				

“Taklit Edilemezlik” faktörü üzerinde oluşan etkinin derecesi Tablo 4.29 ve Şekil 4.7 incelendiğinde rahatlıkla görülebilmektedir. Hizmet süresi 6–10 yıl ile 1–5 yıl arasında olan iş görenler, diğer işgörenlere nazaran taklit edilemezlik faktörüne daha çok önem verdikleri söylenebilir.

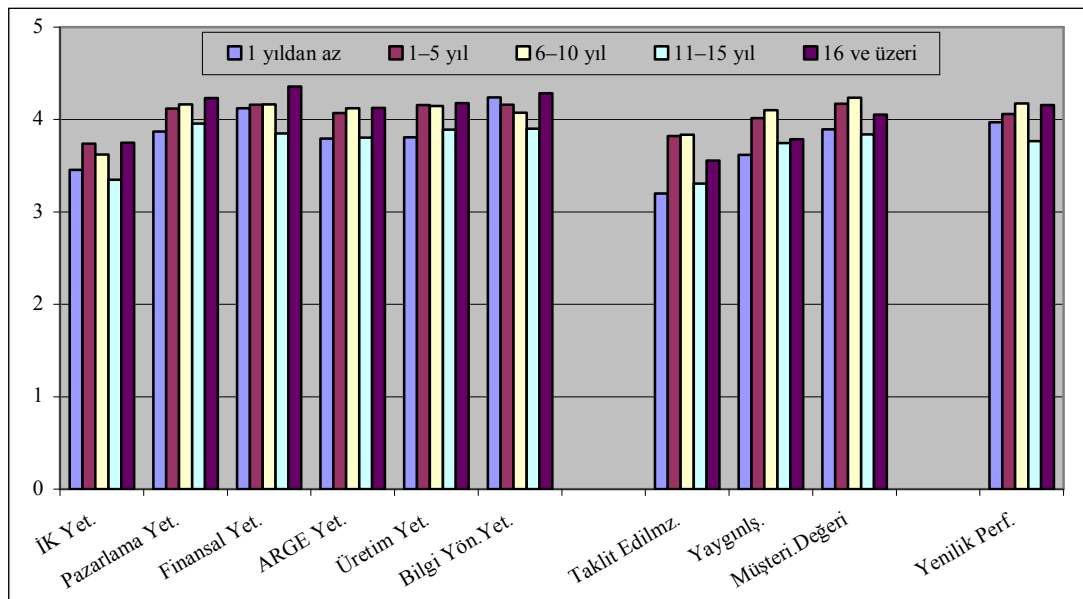
**Tablo 4.29:** Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

Faktörler	Hizmet Süresi	n	Std.		Etki Oranı (%)	
			Ortalama	Sapma		
TEMEL YETENEK TÜRLERİ	<b>İnsan Kaynakları Yetenekleri</b>	1 yıldan az	7	3,46	0,66	69,14
		1–5 yıl	114	3,74	0,90	74,75
		6–10 yıl	40	3,62	0,99	72,40
		11–15 yıl	17	3,35	1,07	66,94
		16 ve üzeri	14	3,75	0,99	75,00
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	1 yıldan az	7	3,87	0,56	77,40
		1–5 yıl	114	4,12	0,69	82,36
		6–10 yıl	40	4,16	0,63	83,27
		11–15 yıl	17	3,96	0,71	79,14
		16 ve üzeri	14	4,23	0,60	84,68
	<b>Finansal Yetenekler</b>	1 yıldan az	7	4,12	0,73	82,45
		1–5 yıl	114	4,16	0,66	83,21
		6–10 yıl	40	4,16	0,59	83,29
		11–15 yıl	17	3,85	0,93	76,97
		16 ve üzeri	14	4,36	0,60	87,14
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	1 yıldan az	7	3,79	0,42	75,87
		1–5 yıl	114	4,07	0,68	81,42
		6–10 yıl	40	4,12	0,68	82,44
		11–15 yıl	17	3,80	0,75	76,08
		16 ve üzeri	14	4,13	0,63	82,54
<b>Üretim Yetenekleri</b>	1 yıldan az	7	3,81	0,75	76,19	
	1–5 yıl	114	4,16	0,65	83,13	
	6–10 yıl	40	4,15	0,73	82,92	
	11–15 yıl	17	3,89	0,71	77,84	
	16 ve üzeri	14	4,18	0,53	83,57	
<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	1 yıldan az	7	4,24	0,37	84,76	
	1–5 yıl	114	4,16	0,66	83,22	
	6–10 yıl	40	4,08	0,76	81,50	
	11–15 yıl	17	3,90	1,12	78,04	
	16 ve üzeri	14	4,29	0,60	85,71	

**Tablo 4.29:** (Devam) Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

	Faktörler	Hizmet Süresi		Ortalama	Std. Sapma	Etki Oranı (%)
		Süresi	n			
TEMEL YETENEK BELİRLEYİCİLERİ	Taklit Edilemezlik	1 yıldan az	7	3,20	0,40	64,00
		1-5 yıl	114	3,82	0,80	76,42
		6-10 yıl	40	3,84	0,86	76,70
		11-15 yıl	17	3,31	0,95	66,12
		16 ve üzeri	14	3,56	0,79	71,14
	Yaygınlaştırılabilirlik	1 yıldan az	7	3,62	0,87	72,38
		1-5 yıl	114	4,01	0,68	80,29
		6-10 yıl	40	4,10	0,65	82,00
		11-15 yıl	17	3,75	0,70	74,90
		16 ve üzeri	14	3,79	0,77	75,71
	Müşteri Değeri	1 yıldan az	7	3,89	0,94	77,86
		1-5 yıl	114	4,17	0,60	83,42
		6-10 yıl	40	4,24	0,67	84,75
		11-15 yıl	17	3,84	0,79	76,76
		16 ve üzeri	14	4,05	0,38	81,07
YENİLİK PERFORMANSI	1 yıldan az	7	3,97	0,62	79,43	
	1-5 yıl	114	4,06	0,66	81,21	
	6-10 yıl	40	4,17	0,57	83,45	
	11-15 yıl	17	3,76	0,83	75,29	
	16 ve üzeri	14	4,16	0,61	83,14	

**Şekil 4.7:** Ankete Katılan Yöneticilerin Hizmet Süresi Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı



#### 4.2.5.4.6. Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Faktörüne Ait Frekans Tabloları ve Diğer Faktörlerle İlişkisi

Yöneticilerin çalıştığı işletmelerin büyüklük dereceleri çalışan sayısına göre belirlenmiştir. Buna göre, çalışmaya katılan yöneticilerin %4,7'si 50 ve altı, %58,9'u 51 – 250 ve %36,5'i de 251 ve üstü çalışanı olan işletmelerde çalışmaktadır. Araştırma verilerinin büyük çoğunluğunun orta ölçekli işletmelerden elde edildiği görülmektedir. (Tablo 4.30)

**Tablo 4.30:** Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
250'den az	122	63,5
250'den çok	70	36,5
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Tablo 4.31'de işletmelerin “temel yetenek türlerine” ait alt faktörlerin, işletmenin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışan sayısının işletmelerdeki, üretim ( $p=0,028$ ), Ar-Ge ( $p=0,004$ ), ve pazarlama ( $p=0,006$ ) yetenekleri bakımından farklılaştığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak işletmedeki çalışan sayısı faktörünün, “Temel Yetenek Belirleyicileri”ni ve “Yenilik Performansı”ni etkilemekte olduğu söylenebilir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.31:** Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

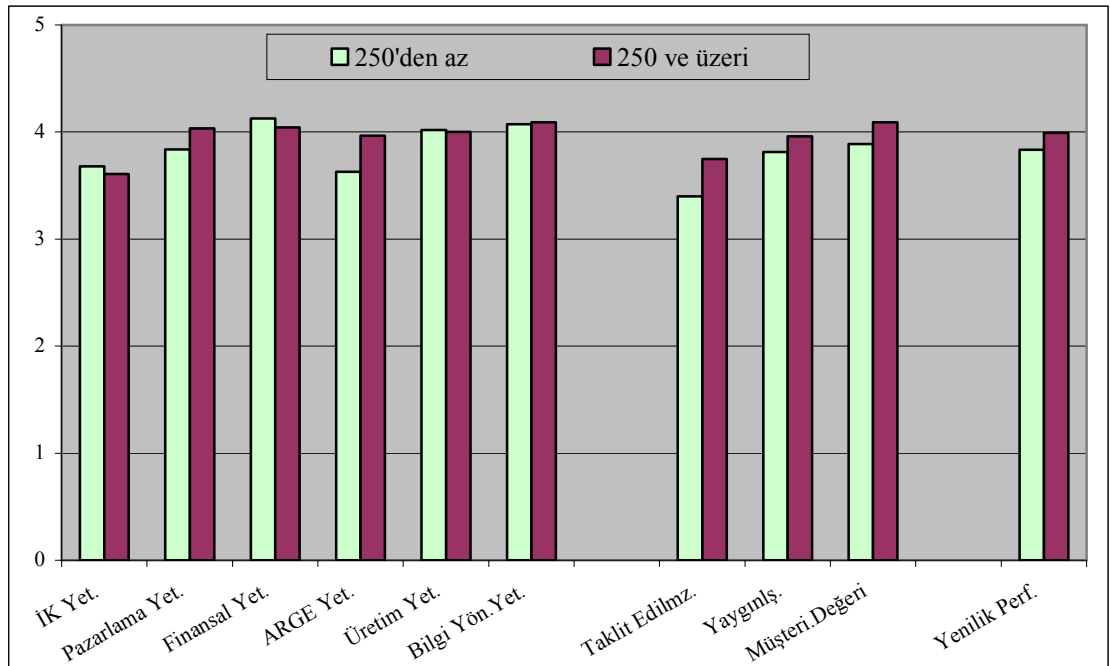
			Kareler Toplamı	sd	Kareler Oralaması	F	p
<b>TEMEL YETENEK TÜRLERİ</b>	<b>İnsan Kaynakları Yetenekleri</b>	Gruplararası	1,12	1	1,12	1,281	0,259
		Grup içi	165,79	190	0,87		
		Toplam	166,91	191			
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Gruplararası	2,82	1	2,82	6,550	<b>0,011</b>
		Grup içi	81,85	190	0,43		
		Toplam	84,67	191			
	<b>Finansal Yetenekler</b>	Gruplararası	3,10	1	3,10	7,003	0,009
		Grup içi	84,06	190	0,44		
		Toplam	87,16	191			
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	Gruplararası	4,08	1	4,08	9,218	<b>0,003</b>
		Grup içi	84,02	190	0,44		
		Toplam	88,10	191			
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	Gruplararası	4,59	1	4,59	10,742	<b>0,001</b>
		Grup içi	81,10	190	0,43		
		Toplam	85,69	191			
	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	Gruplararası	0,58	1	0,58	1,134	0,288
		Grup içi	97,85	190	0,52		
		Toplam	98,44	191			
<b>TEMELE YETENEK BELİRLEYİCİLERİ</b>	<b>Taklit Edilemezlik</b>	Gruplararası	0,06	1	0,06	0,088	0,767
		Grup içi	131,36	190	0,69		
		Toplam	131,43	191			
	<b>Yaygınlaştırılabilirlik</b>	Gruplararası	0,29	1	0,29	0,594	0,442
		Grup içi	92,17	190	0,49		
		Toplam	92,46	191			
	<b>Müşteri Değeri</b>	Gruplararası	1,24	1	1,24	3,073	0,081
		Grup içi	76,73	190	0,40		
		Toplam	77,97	191			
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>	Gruplararası	2,25	1	2,25	5,365	<b>0,022</b>	
	Grup içi	79,59	190	0,42			
	Toplam	81,84	191				

Tablo 4.30'dan elde edilen bilgilere göre, üretim, Ar-Ge ve pazarlama yetenekleri faktörlerine en çok etkisi olan işletmelerin 251 ve üstü çalışana sahip olan işletmeler olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle büyük ölçekli işletmeler üretim, Ar-Ge ve pazarlama yetenekleri üzerinde orta ölçekli işletmelere nazaran daha etkili olmaktadır. (Tablo 4.32 ve Şekil 4.8)

**Tablo 4.32:** Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etki Değerleri

	Faktörler	Çalışan Sayısı	n	Ortalama	Std. Sapma	Etki Oranı (%)
TEMEL YETENEK TÜRLERİ	İnsan Kaynakları Yetenekleri	250'den az	122	3,61	0,96	72,2
		250'den çok	70	3,77	0,89	75,4
	Pazarlama Yetenekleri	250'den az	122	4,02	0,71	80,4
		<b>250'den çok</b>	<b>70</b>	<b>4,27</b>	<b>0,54</b>	<b>85,5</b>
	Finansal Yetenekler	250'den az	122	4,05	0,70	81,0
		250'den çok	70	4,31	0,60	86,3
	AR-GE Yetenekleri	250'den az	122	3,94	0,72	78,8
		<b>250'den çok</b>	<b>70</b>	<b>4,24</b>	<b>0,56</b>	<b>84,9</b>
	Üretim Yetenekleri	250'den az	122	4,00	0,71	80,1
		<b>250'den çok</b>	<b>70</b>	<b>4,32</b>	<b>0,53</b>	<b>86,5</b>
	Bilgi Yönetimi Yetenekleri	250'den az	122	4,09	0,74	81,8
		250'den çok	70	4,20	0,67	84,1
TEMEL YETENEK BELİRLİYİCİLERİ	Taklit Edilemezlik	250'den az	122	3,72	0,85	74,5
		250'den çok	70	3,76	0,79	75,2
	Yaygınlaştırılabilirlik	250'den az	122	3,95	0,71	79,0
		250'den çok	70	4,03	0,68	80,6
	Müşteri Değeri	250'den az	122	4,08	0,65	81,5
		250'den çok	70	4,24	0,60	84,9
YENİLİK PERFORMANSI	250'den az	122	3,98	0,71	79,6	
	<b>250'den çok</b>	<b>70</b>	<b>4,20</b>	<b>0,52</b>	<b>84,1</b>	

**Şekil 4.8:** Ankete Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı Faktörünün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Göre Dağılımı





#### 4.2.5.5. Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel Olarak Değerlendirilmesi ve Duncan Analizi Sonuçları

Ankete katılan yöneticilerin çalıştığı sektörler göre dağılımı incelendiğinde, çalışmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%19,8) Metal/Demir/Çelik sektöründeki işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %16,1 oranla Yapı ve İnşaat Ürünleri sektörü, %12,5 oranla Kozmetik/Kimyasal/İlaç sektörü, %8,3 oranla Otomotiv ve Kauçuk/Plastik sektörü, %5,2 oranla Gıda sektörü, %4,2 oranla Kağıt ve Ambalaj sektörü, %2,1 oranla Tekstil sektörü takip etmektedir.

**Tablo 4.33:** Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	n	%
Gıda	10	5,2
Tekstil	4	2,1
Otomotiv	16	8,3
Yapı ve İnşaat Ürünleri	31	16,1
Kauçuk ve Plastik	16	8,3
Kağıt ve Ambalaj	8	4,2
Metal/Demir/Çelik	38	19,8
Kozmetik/Kimyasal/İlaç	24	12,5
Diğer	45	23,4
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Tablo 4.34’de işletmelerin “Temel Yetenek Türlerine” ait alt faktörlerinin, işletmenin bulunduğu sektöre göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sektör farklılığının, ilgili işletmelerde üretim ( $p=0,001$ ), finansal ( $p=0,018$ ), AR-GE ( $0,000$ ) ve pazarlama ( $p=0,002$ ) yeteneklerine etki ettiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte “Temel Yetenek Belirleyicileri” faktörlerinin tümünün sektör farklılığından etkilendiğini söylemek mümkündür ( $p<0,05$ ). Ayrıca, işletmelerin yenilik performansının da o işletmenin bulunduğu sektöre göre farklılaşmakta olduğu görülmektedir ( $p=0,002<0,05$ ).

**Tablo 4.34:** Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Olan Etkisi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	
<b>TEMEL YETENEK TÜRLERİ</b>	<b>İnsan Kaynakları Yetenekleri</b>	Gruplararası	12,36	8	1,55	1,829	0,074
		Grup içi	154,55	183	0,85		
		Toplam	166,91	191			
	<b>Pazarlama Yetenekleri</b>	Gruplararası	10,95	8	1,37	3,397	<b>0,001</b>
		Grup içi	73,72	183	0,40		
		Toplam	84,67	191			
	<b>Finansal Yetenekler</b>	Gruplararası	8,27	8	1,03	2,398	<b>0,018</b>
		Grup içi	78,89	183	0,43		
		Toplam	87,16	191			
	<b>AR-GE Yetenekleri</b>	Gruplararası	15,82	8	1,98	5,006	<b>0,000</b>
		Grup içi	72,28	183	0,40		
		Toplam	88,10	191			
	<b>Üretim Yetenekleri</b>	Gruplararası	10,70	8	1,34	3,263	<b>0,002</b>
		Grup içi	74,99	183	0,41		
		Toplam	85,69	191			
	<b>Bilgi Yönetimi Yetenekleri</b>	Gruplararası	6,51	8	0,81	1,619	0,122
		Grup içi	91,93	183	0,50		
		Toplam	98,44	191			
<b>TEMELE YETENEK BELİRLEYİCİLERİ</b>	<b>Taklit Edilemezlik</b>	Gruplararası	24,84	8	3,11	5,331	<b>0,000</b>
		Grup içi	106,58	183	0,58		
		Toplam	131,43	191			
	<b>Yaygınlaştırılabilirlik</b>	Gruplararası	15,63	8	1,95	4,655	<b>0,000</b>
		Grup içi	76,83	183	0,42		
		Toplam	92,46	191			
	<b>Müşteri Değeri</b>	Gruplararası	12,68	8	1,59	4,443	<b>0,000</b>
		Grup içi	65,29	183	0,36		
		Toplam	77,97	191			
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>	Gruplararası	10,01	8	1,25	3,188	<b>0,002</b>	
	Grup içi	71,83	183	0,39			
	Toplam	81,84	191				

Yapılan Duncan Testleri ile ilgili faktörlerin hangi sektörler üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre; “Temel Yetenek Türleri” içerisinde yer alan “İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri”ne en fazla önem veren sektör otomotiv ile yapı ve inşaat ürünleri sektörleri olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra “Pazarlama Yetenekleri” faktörüne daha çok yapı ve inşaat ürünleri sektörünün, “Üretim Yetenekleri” faktörüne daha çok gıda sektörünün, “Finansal Yetenekler” faktörüne daha çok metal/demir/çelik sektörünün, “AR-GE Yetenekleri” faktörüne daha çok gıda ve metal/demir/çelik sektörlerinin önem verdiği gözlenmektedir.

“Temel Yetenek Belirleyicileri”nden “Taklit Edilemezlik” faktörüne en çok yapı ve inşaat ürünleri sektörü önem vermektedir. Bununla birlikte

yaygınlaştırılabilirlik” faktörüne en fazla önem veren sektör Metal/Demir/Çelik olarak gözlenmektedir. “Müşteri Değeri” faktörü için ise otomotiv sektörünün önemli ölçüde duyarlı olduğunu söylemek mümkündür.

Yenilik performansı faktörünün önemli olarak algılandığı sektörler Duncan analizi sonucunda üç gruba ayrılmıştır. Buna göre, “Yenilik Performansı” faktörüne en fazla metal/demir/çelik sektörünün en az ise kauçuk ve plastik sektörünün önem verdiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 4.35:** Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Etki Değerleri

	Faktörler	Sektör	n	Ort.	Std. Sapma	Duncan Testi		
						I	II	III
TEMEL YETENEK TÜRLERİ	İnsan Kaynakları Yetenekleri	Otomotiv	16	3,54	0,96	-0,29		
		Yapı ve İnşaat Ürünleri	31	3,37	0,91	-0,27		
		Kauçuk ve Plastik	16	3,89	0,98	-0,11	-0,11	
		Kozmetik/Kimyasal/İlaç	24	3,93	0,89	0,01	0,01	
		Metal/Demir/Çelik	38	3,42	0,92	0,02	0,02	
		Diğer	45	3,74	0,91	0,07	0,07	
		Kağıt ve Ambalaj	8	4,15	0,56	0,34	0,34	
		Gıda	10	3,73	1,18	0,50	0,50	
		Tekstil	4	4,45	0,42		0,77	
	Pazarlama Yetenekleri	Gıda	10	3,62	1,08	-0,67		
		Kağıt ve Ambalaj	8	4,30	0,67	-0,29	-0,29	
		Yapı ve İnşaat Ürünleri	31	3,92	0,72	-0,20	-0,20	
		Tekstil	4	4,34	0,30	-0,06	-0,06	
		Otomotiv	16	4,20	0,54	-0,04	-0,04	
		Diğer	45	4,12	0,60	0,02	0,02	
		Kozmetik/Kimyasal/İlaç	24	4,39	0,49	0,03	0,03	
		Metal/Demir/Çelik	38	3,92	0,69	0,13	0,13	
		Kauçuk ve Plastik	16	4,59	0,23		0,60	
	Finansal Yetenekler	Metal/Demir/Çelik	38	3,83	0,79	-0,39		
		Gıda	10	3,90	0,83	-0,27		
		Yapı ve İnşaat Ürünleri	31	4,05	0,76	0,00		
		Kauçuk ve Plastik	16	4,37	0,47	0,10		
		Kozmetik/Kimyasal/İlaç	24	4,36	0,57	0,11		
		Kağıt ve Ambalaj	8	4,41	0,58	0,15		
		Diğer	45	4,22	0,49	0,16		
		Tekstil	4	4,46	0,41	0,17		
		Otomotiv	16	4,30	0,73	0,27		
	AR-GE Yetenekleri	Gıda	10	3,76	0,95	-0,50		
		Metal/Demir/Çelik	38	3,68	0,73	-0,46		
		Diğer	45	4,09	0,59	-0,16	-0,16	
		Yapı ve İnşaat Ürünleri	31	3,83	0,73	-0,06	-0,06	
		Tekstil	4	4,44	0,41	0,12	0,12	0,12
		Kozmetik/Kimyasal/İlaç	24	4,34	0,46	0,24	0,24	0,24
		Otomotiv	16	4,25	0,53		0,42	0,42
		Kağıt ve Ambalaj	8	4,46	0,47		0,58	0,58
		Kauçuk ve Plastik	16	4,52	0,34			0,86

**Tablo 4.35:** (Devam) Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Etki Değerleri

	Faktörler	Sektör	n	Ort.	Std. Sapma	Duncan Testi		
						I	II	III
TEMEL YETENEK TÜRLERİ	Üretim Yetenekleri	Yapı ve İnşaat Ürünleri	31	3,86	0,75	-0,40		
		Metal/Demir/Çelik	38	3,93	0,71	-0,14	-0,14	
		Gıda	10	3,87	0,95	-0,10	-0,10	
		Diğer	45	4,08	0,65	-0,08	-0,08	
		Kauçuk ve Plastik	16	4,39	0,46	0,09	0,09	
		Kağıt ve Ambalaj	8	4,33	0,52	0,18	0,18	
		Otomotiv	16	4,25	0,45	0,24	0,24	
		Tekstil	4	4,42	0,52	0,38	0,38	
	Kozmetik/Kimyasal/İlaç	24	4,55	0,42		0,59		
	Bilgi Yönetimi Yetenekleri	Otomotiv	16	3,83	0,83	-0,38		
		Kauçuk ve Plastik	16	4,27	0,71	-0,22		
		Metal/Demir/Çelik	38	3,92	0,85	-0,22		
		Gıda	10	3,93	0,95	-0,05		
		Tekstil	4	4,33	0,38	0,08		
Diğer		45	4,17	0,57	0,13			
Kozmetik/Kimyasal/İlaç		24	4,40	0,43	0,19			
Yapı ve İnşaat Ürünleri		31	4,17	0,76	0,19			
Kağıt ve Ambalaj	8	4,42	0,61	0,23				
TEMEL YETENEK BELİRLEYİCİLERİ	Taklit Edilemezlik	Yapı ve İnşaat Ürünleri	31	3,14	0,86	-0,67		
		Metal/Demir/Çelik	38	3,54	0,78	-0,13	-0,13	
		Diğer	45	3,78	0,81	0,05	0,05	
		Gıda	10	3,72	0,87	0,09	0,09	
		Kozmetik/Kimyasal/İlaç	24	3,99	0,75	0,10	0,10	
		Otomotiv	16	3,83	0,66		0,26	
		Kağıt ve Ambalaj	8	4,33	0,75		0,55	
		Tekstil	4	4,10	0,20		0,56	
		Kauçuk ve Plastik	16	4,40	0,39		0,59	
	Yaygınlaştırılabilirlik	Metal/Demir/Çelik	38	3,78	0,66	-0,29		
		Yapı ve İnşaat Ürünleri	31	3,66	0,86	-0,21		
		Tekstil	4	4,00	0,00	-0,18		
		Gıda	10	3,83	1,01	-0,13		
		Diğer	45	3,93	0,60	-0,11		
		Otomotiv	16	3,90	0,51	0,12		
		Kozmetik/Kimyasal/İlaç	24	4,35	0,47	0,38		
		Kağıt ve Ambalaj	8	4,54	0,43	0,43		
		Kauçuk ve Plastik	16	4,52	0,44	0,61		
	Müşteri Değeri	Otomotiv	16	3,86	0,50	-0,70		
		Gıda	10	3,98	0,74	-0,28	-0,28	
Yapı ve İnşaat Ürünleri		31	3,81	0,80	-0,23	-0,23		
Metal/Demir/Çelik		38	3,99	0,56	-0,07	-0,07		
Tekstil		4	4,19	0,38	-0,01	-0,01		
Diğer		45	4,22	0,54	0,15	0,15		
Kauçuk ve Plastik		16	4,58	0,44		0,28		
Kağıt ve Ambalaj		8	4,50	0,69		0,35		
Kozmetik/Kimyasal/İlaç		24	4,47	0,52		0,41		

**Tablo 4.35:** (Devam) Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörün Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı Faktörlerine Etki Değerleri

Faktörler	Sektör	n	Ort.	Std. Sapma	Duncan Testi		
					I	II	III
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>	Metal/Demir/Çelik	38	3,75	0,66	-0,49		
	Gıda	10	3,88	0,80	-0,27	-0,27	
	Yapı ve İnşaat Ürünleri	31	3,91	0,77	-0,25	-0,25	-0,25
	Otomotiv	16	4,03	0,56	-0,04	-0,04	-0,04
	Diğer	45	4,14	0,57	0,13	0,13	0,13
	Tekstil	4	4,18	0,17	0,15	0,15	0,15
	Kağıt ve Ambalaj	8	4,31	0,88	0,37	0,37	0,37
	Kozmetik/Kimyasal/İlaç	24	4,34	0,53		0,43	0,43
	Kauçuk ve Plastik	16	4,46	0,26			0,62

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütsel başarı ve pazarda lider olmanın temel şartı, sürekli ve tutarlı yenilikler yaratmaktan geçmektedir. Araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli, yenilik yaratma performansına olumlu yönde katkıda bulunan bir unsurdur. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilikçilik, bir taraftan müşteri memnuniyetine yönelik örgütsel davranış kalıplarına işlerlik kazandırmakta, diğer taraftan da örgütün devamlılığını sağlama işlevini yerine getirmektedir. Ayrıca, çalışmanın teorik bölümünde de değinildiği üzere, temel yetenekler üzerinden yaratılan yeniliklerin, işletmenin mevcut bilgi ve deneyimiyle sinerji yaratması nedeniyle daha başarılı olabileceğini gösteren çalışmalar oldukça fazladır. Benzer şekilde, Drucker, yenilikçiliği, “kaynaklara ve yeteneklere yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemi” olarak tanımlayarak, bir bakıma yenilik ve yeteneklerin birbiriyle etkileşimli bir şekilde geliştiğini ifade etmektedir.

Bu araştırmada, “yenilik performansına olumlu katkıda bulunan temel yeteneklerin neler olduğu” sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Bu niyetle uygulanan araştırmadan elde edilen verilerin analiz sonuçları, Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli ve Yenilik Performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma modelinde ortaya konan temel yetenek türleri değişkenlerinin her biri ile yenilik performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, yenilik performansına en fazla katkı sağlayan yetenek olarak “Finansal Yetenekler” öne çıkmaktadır. Bunu sırasıyla, “Ar-Ge Yetenekleri”, “Pazarlama Yetenekleri”, “Bilgi Yönetimi Yetenekleri”, “Üretim Yetenekleri” ve “İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri”, faktörleri takip etmektedir.

Araştırma sürecinde, literatürde incelenen çalışmalara paralel olarak “İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri” faktörünün diğer faktörlere nazaran daha öne çıkması beklentisi ortaya çıkmıştır. Fakat araştırma sonuçları bu genel varsayımı doğrular nitelikte olmamıştır. Bunun nedeni, insan kaynakları uygulamalarının farklılaşmasında kültür değişkenlerinin etkisi olabilir. Ülkelerin hukuki, politik,

tarihsel ve sosyal gelişimi, kültürel ve endüstriyel ortamı etkiler. Dolayısıyla organizasyonlar içinde bulunduğu sosyo-kültürel ve endüstriyel ortamlardan etkilenecek faaliyetlerini sürdürürler. Çoğu işletmelerin aile işletmelerinden oluşması ve kamu kurumlarının ekonomideki ağırlıklı yapısı gibi özellikler nedeniyle ülkemizde insan kaynakları yönetimine verilen değer ve önem yetersiz olmaktadır.

Türkiye’de işletmeler insan kaynakları fonksiyonunun ve insan unsurunun önemi konusunda henüz yeterince bilinçlenmemiş ve organizasyon içinde kendi rollerini ve yeteneklerini belirleme sürecine girememişlerdir. Bu nedenle, ülkemizde işletmelerin insan kaynakları yönetimi anlayışını kavradıkları ve uyguladıklarını iddia edebilmek güçtür. Büyük işletmelerde birçok başarılı örneğinin ortaya çıkmasına karşın, KOBİ’lerin bu konuda daha emekleme aşamasında olduğu söylenebilir.

Bunun yanı sıra, araştırma modelinde ortaya konan temel yetenek belirleyicilerinin her biri ile yenilik performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Yenilik performansına en fazla katkı sağlayan faktör olarak “Taklit edilemezlik” algısı öne çıkmaktadır. Bunu sırasıyla, “Yaygınlaştırılabilirlik” ve “Müşteri değeri” faktörleri izlemektedir. Günümüzde yenilik çok önemli bir rekabet avantajı olarak öne çıkmaktadır. Fakat yeniliklerin rakipler tarafından hızla taklit edilme becerisi bu avantajın getirisini sınırlamaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarında “Taklit edilemezlik” algısının öne çıkması anlaşılabilir bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Anketi yanıtlayan yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde ilginç sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmadaki verilerden elde edilen faktörler ile cinsiyet arasında yapılan test sonucu incelendiğinde, cinsiyet farklılığının “Bilgi Yönetimi Yetenekleri” algısını etkilediği görülmektedir. Temel yetenek türlerinden olan “Bilgi Yönetimi Yeteneği”ne en fazla bayanların önem verdiği ilginç bir analiz sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, elde edilen faktörler ile yaş grupları arasında yapılan test sonucu incelendiğinde, yaş farklılığının hiçbir faktörle anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, işletmede çalışanların öğrenim durumunun da temel yetenek tabanlı yönetim modeli üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu grupta, lisans ve yüksek lisans mezunları bilgi yönetimi yetenekleri üzerinde en yüksek etkiye sahip olan grup olarak öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, temel yetenek belirleyicilerinden olan “müşteri değeri” faktöründe de yine lisans ve yüksek lisans seviyesinde öğrenim durumuna sahip olanlar diğer öğrenim durumuna sahip olanlara nazaran daha yüksek değer almaktadır.

Bir diğer ilginç araştırma sonucu ise, tüm faktörler için orta yönetim kademesinde çalışanların, alt ve üst yönetim kademelerinde çalışanlara nazaran temel yeteneklere ve yenilik performansına daha çok önem verdiklerinin ortaya çıkması olmuştur. Ayrıca yapılan varyans analizi incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin kurumda hizmet süresinin, sadece temel yetenek belirleyicileri arasında yer alan “taklit edilmezlik” faktöründe farklılaştığı görülmektedir. Daha ayrıntılı söylemek gerekirse, hizmet süresi 6 – 10 yıl ile 1 – 5 yıl arasında olan iş görenler diğerlerine nazaran taklit edilemezlik faktörünü daha çok ön plana çıkarmışlardır.

Bu araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç, üretim, Ar-Ge ve pazarlama yetenekleri faktörlerine en çok etkisi olan işletmelerin 251 ve üstü çalışana sahip olan işletmeler olmasıdır. Diğer bir ifadeyle büyük ölçekli işletmelerin üretim, Ar-Ge ve pazarlama yetenekleri üzerinde orta ölçekli işletmelere nazaran daha fazla önem verdiklerini söylemek mümkündür. Bunun nedenleri arasında büyük ölçekli işletmelerin Ar-Ge faaliyetleri için gerekli olan daha fazla finansal kaynaklara, ürün geliştirme tecrübe ve bilgisine, teknolojik bilgi ve potansiyele ve uzmanlaşmış insan kaynaklarına sahip olmaları sıralanabilir.

Son olarak, uygulanan Duncan Testleri ile ilgili faktörlerin hangi sektörler üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre; otomotiv ile yapı ve inşaat ürünleri sektörleri “Temel Yetenek Türleri” içerisinde yer alan “İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri”ne algısal olarak en fazla önem veren sektör olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra “Pazarlama Yetenekleri” faktörüne daha çok yapı ve inşaat ürünleri sektörünün, “Üretim Yetenekleri” faktörüne daha çok gıda sektörünün, “Finansal Yetenekler” faktörüne daha çok metal/demir/çelik



sektörünün, “AR-GE Yetenekleri” faktörüne daha çok gıda ve metal/demir/çelik sektörlerinin önem verdiği gözlenmektedir.

“Temel Yetenek Belirleyicileri”nden “Taklit Edilemezlik” faktörünü en çok yapı ve inşaat ürünleri sektörünün duyarlı olduğu araştırma sonuçlarına göre söylenebilir. Bununla birlikte “yaygınlaştırılabilirlik” faktörüne algısal olarak en fazla önem veren sektör metal/demir/çelik olarak gözlenmektedir. “Müşteri Değeri” faktörü için ise otomotiv sektörünün önemli ölçüde duyarlı olduğunu analiz sonuçlarına göre söylemek mümkündür.

Yenilik performansı faktörünün öne çıktığı sektörler Duncan analizi sonucunda üç gruba ayrılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, “Yenilik Performansı” faktörüne en fazla metal/demir/çelik sektörü en az ise kauçuk ve plastik sektörünün algısal olarak önem verdiğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, araştırma sonuçlarının da doğruladığı gibi, Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli, işletmelerin yenilik performansına olumlu yönde katkı sağlayan ve rekabet avantajı yaratan bu etkisi nedeniyle işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken yararlı bir konudur. İşletmelerin faaliyette buldukları sektörde, rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmeleri, daima açık sitemler olarak pazardaki yenilikleri ve gelişmeleri takip ederek temel yetenek geliştirmelerine ve bu temel yetenekleri sürekli geliştirerek rakiplerinden farklı değerlere dönüştürebilmelerine bağlıdır. Geliştirilen bu temel yeteneklerin zamanla değerini yitirmemesi için farklı ürün ve pazar alanlarına uygulanması, teknoloji ve çevresel değişimlere bağlı olarak belli aralıklarla gözden geçirilerek güncellenmesi gerekmektedir. Bunun için de temel yetenek kavramının ne olduğunun ve temel yeteneğin anlamının organizasyon içinde tam olarak yayılmış ve öneminin kavranmış olması gerekmektedir.

Diğer yandan, bu çalışmada kullanılan değişkenler, ilgili teorik model çerçevesinde oluşturulmuş ve bu teorik modelde yer verilmeyen değişkenler araştırma ölçeğinde kullanılmamıştır. Temel Yetenek Tabanlı Yönetim Modeli gibi işletmenin bütününe ilgilendiren çok kapsamlı bir konunun bütünüyle bir çalışmada

incelenemeyeceği açıktır. Bu nedenle, bu konuda araştırma yapacak olan diğer araştırmacılara, işletmenin kültürel yetenekleri, girişimsel yeteneği, yönetim yeteneği, lojistik yeteneği, global yetenekler gibi farklı değişkenlerle farklı bölgeler üzerinde bu çalışmayı yapmaları önerilebilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Abbey Augustus, Dickson W. John, R&D, **Work Climate and Innovotion in Semiconductors**, Academy of Management Journal, C:26, No:2, 1983.
- Aquilano J. Nicholas ve Chase B.Richard, **Fundamentals Of Operations Management**, Irwin Yayınevi, 1991.
- Akgün Ali E. ve Keskin Halit, **Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci**, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C:5, S:1, Bahar, 2003.
- Alegrea Joaquin ve Chivab Ricardo, **Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test**, Technovation, 28 , 2008.
- Amit Raphael and Schoemaker J. Paul, **Strategic Assets and Organizational Rent**. Strategic Management Journal, C:14, No:1, 1993.
- Amabile M.Teresa, Conti Regina, Coon Heather, Lazenby Jeffrey, Heron Micheal, **Assing The Work Enviroment for Creativity**, Acedemy of Management Journal, C:39, No:5, 1996.
- Anderson R. Neil and West A.Michael, **Measuring Climate for Work Group Innovation;Development and Validition of the Team Climate Inventory**, Journal Of Organizational Behavior, C:19, N:3, Mayıs, 1998.
- Argüden Yılmaz, **Geleceği Şekillendirmek Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek**, İstanbul, Rota, 2004.
- Arnet Dennis B. ve Badrinarayanan Vishag, **Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence**, Journal of Personal Selling & Sales Management, 25–4, 2005.

Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.

Babita Gubta, S. Lakshimi Iyer ve E. Jay Aronson, **A Study of Knowledge Management Practices Using Grounded Theory Approach**, Journal of Scientific and Industrial Research, 59, 2000.

Baer M. ve Freze M., **Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance**, Journal of Organizational Behaviours, 24, 2002.

Bai-Chuan Y. v.d., **On Establishing The Core Competency Identifying Model**, Industrial Management & Data Systems, C:106, No:1, 2006.

Bakırtaş İbrahim ve Bakırtaş Hülya, **Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 19, 2006.

Barney Jay, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal Of Management, 1, 1991.

Basadur Min ve Gelade A.Garry, **The Role of Knowledge Management in The Innovation Process**, Journal Compilation, 15-1, 2006.

Bayramoğlu Gökben, **Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, TUSAS, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.

Becheikh Nizar, Landry Rejean, Amara Nabil, **Lessons From Innovation Empirical Studies In The Manufacturing Sector: A Systematic Review Of The Literature From 1993–2003**, Technovation, 26, 2006.

- Bergenhengouwen G.J., ten Horn H.F.K., Mooijman E.A.M., **Competence Development-A Challenge for HRM Professionals: Core Competence of Organizations as Guidelines for the Development of Employees**, Journal of European Industrial Training, 20/9,1996.
- Budak Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1988.
- Buijs Jan, **Modelling Product Innovation Processes From Linear Logic to Circular Chaos**, Creativity and Innovation Management, 12/2, Haziran, 2003.
- Büyüköztürk Şener, **Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, S.32, Güz, 2002.
- Campbell Andrew ve Sommers Luchs Kathleen, çev: Ezgi Sungur, **Temel Yetenek Tabanlı Strateji**, Epsilon Yayıncılık, 2002.
- Celuch G. Kevin, Kasouf J.Chickery, Peruvemba Venkatakrishnan, **The Effects of Perceived Market and Learning Orientation On Obsessed Organizational Capabilities**, Industrial Marketing Management, C:31, No:6, Eylül, 2002.
- Cemalcılar İlhan v.d., **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No:3, Eskişehir, 1983.
- Ceylan Ali ve Korkmaz Turhan, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Kitapevi, 2006.
- Ciptono Wakhid Slamet, **A Sequential Model of Innovation Strategy- Company Non- Financial Performance Links**, Gadjah Mada International Journal of Business, 8(2), 2006.
- Chen Chung-Jen ve Huang Jing-Wen, **Strategic Human Resource Practices And Innovation Performance: The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity**, Journal Of Business Research, C:62, No:1, Ocak, 2009.

- Chiva Ricardo ve Alegre Joaquin, **Assessing The Impact Of Organizational Learning Capability On Product Innovation Performance: An Empirical Test**, Technovation, C:27, No:10, Ekim, 2007.
- Choi Suk Bong ve Lee Soo Hee, **Innovation and Financial Performance In Emerging Countries: An Emprical Analysis of Korean and Chinese Firms**, Academy of Management Proceedings, 2008.
- Cohen W.M. ve Levinthal D. A., **Innovation and Learning: The Two Faces of R&D**, The Economic Journal, 1989.
- Cohen M.Wesley ve Levinthal A. Daniel, **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation** , Administrative Science Quarterly, C:35, No:1, Mart, 1990.
- Collis David ve Montgomery A. Cynthia, **Competing On Resources:Strategy In The 1990s**, Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos, 1995.
- Conant S. Jeffrey, Mokwa P. Michael, Varadarajan P. Rajan, **Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies And Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study**, Strategic Management Journal, C:11, No:5, Eylül, 1990.
- Cool Diericks I. ve Jay Barney, **Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage**, Management Science, 35(12), s.1505.
- Cooper G. Robert, **The New Product Process: A Decision Guide For Management**, Journal of Marketing Management, 3/3, 1988.
- Cooper R. B. ve Zmud R.W., **Information Technology Implementantation Research: A Technological Diffusion Approach**, Management Science, 36/2, 1990.
- Cooper G. Robert, **The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure**, Journal of Marketing, C:43, Yaz, 1979.

- Cooper G. Robert, **The Newprod System; The Industry Experience** Journal of Product Innovation Management, 9 (2), 1992.
- Daft C. Richard, Sormunen Juhani, Parks Don ,**Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance: An Empirical study**, Strategic Management Journal, C:9, 1988.
- Damanpour Fariborz v.d., **The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance**, Journal of Management Studies, 26/6, 1989.
- Damanpour Fariborz, **Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models**, Management Science, C:42, No:5, Mayıs, 1996.
- Danneels Erwin, **The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences**, Strategic Management Journal, 23, Eylül, 2002.
- Davenport T. ve Prusak L., **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çev: Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 2001.
- Davies Andrew ve Brady Tim, **Organizational Capabilities and Learning In Complex Product Systems: Towards Repeatable Solutions**, Research Policy, C:28, 2000.
- David Wan, Chin Huat Ong ve Francis Lee, **Determinants of Firm Innovation in Singapore**, Technovation, C:25, No: 3, 2005.
- Day S. George, **The Capabilities Of Market-Driven Organisations**, Journal Of Marketing, C:58, Eylül, 1994.
- Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 2004.
- Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1991.

Doğan İ. Özlem, **Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak-Şubat-Mart, 2000.

Dougherty Deborah ve Hardy Cynthia, **Sustained Product Innovation In Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems**, The Academy of Management Journal, 39/5, Aralık, 1996.

Dorothy Leonard-Barton, **Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development**, Strategic Management Journal, C:13, 1992.

Durna Ufuk, **Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60-2, 2005.

Düren Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, 1.Basım, Şubat, 2000.

Elçi Şirin, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Genişletilmiş Baskı, Nova Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

Eren Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 2000.

Eren Erol, **Stratejik Yönetim**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002.

Eren Erol, Alpkan Lütüfhak, Erol Yücel, **Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmaların Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri**, İstanbul Ticaret Odası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:4, Bahar, 2005.

Ertuğrul İrfan, **İmalat Sanayinde Ar-Ge Stratejisi ve Denizli Sanayinde Ar-Ge Çalışmalarına İlişkin Bir Araştırma**, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi (7), 2004.

Flint J. Daniel, Woodruff B. Robert, Gardial F.Sarah, **Customer Value Change In Industrial Marketing Relationships**, Industrial Marketing Management, C:26, No:2, 1997.



- İslamoğlu Ahmet Hamdi, **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım, 2. Basım, Kasım, 2000.
- Fariborz D., Szabat K.A., Evan M.W., **The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance**, Journal of Management Studies 26:6, Kasım, 1989.
- Flynn M.David, **Organizational and Environmental Effects on Innovation: A Comparison Of Two Countries**, Asia Pacific Journal Of Management, C:2, No:3, Mayıs, 1985.
- Gary Hamel, **Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances**, Strategic Management Journal, C:12, 1991.
- Garavan N. Thomas ve McGuire David, **Competencies and Workplace Learning: Some Reflections On The Rhetoric and The Reality**, Journal of Workplace Learning, C:13, No:4, 2001.
- Gibbert Michael, Golfetto Francesca, Zerbini Fabrizio, **What Do We Mean By 'Marketing' Resources And Competencies' A Comment On Hooley, Greenley, Cadogon And Fahey**, Journal of Business Research, 59, 2006.
- Güleş K. Hasan ve Bülbül Hasan, **Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları**, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 1/2004.
- Grant M.Robert, **The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implication For Strategy Formulation**, California Management Review, Spring, 1991.
- Gopalakrishnan Shanthi ve Damanpour Fariborz, **The Impact Of Organizational Context On Innovation Adoption in Commercial Banks**, IEEE Transactions on Engineering Manegemant, 47(1), 2000, s.15.

- Gopalakrishnan Shanthi ve Damanpour Fariborz, **A Review of Innovation Research in Economics**, Sociology and Technology Management, Omega, 25(1), 1997.
- Gopalakrishnan Shanthi ve Damanpour Fariborz, **The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations**, Journal of Management Studies 38:1, Ocak, 2001.
- Gopalakrishnan Shanthi ve Damanpour Fariborz, **Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change**, Journal Of Engineering and Technology Management JET-M, 15, 1998.
- Godbout J. Alain, **Managing Core Competencies:The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations**, Knowledge Process Management, C:7, No:2, 2000.
- Gurteen David, **Knowledge, Creativity and Innovation**, Journal of Knowledge Management, C:2, No:1, Eylül 5–13, 1998.
- Hafeez Khalid Hafeez ve Essmail Ali, **Evaluating Organisation Core Competences And Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process**, Management Research News, C:30, No:8, 2007.
- Hafeez K., Zhang Y. ve Malak N., **Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence**, IEEE Transactions on Engineering Management, 49-1, 2002, s.31.
- Hansen T. Morten ve Birkinshaw Julian, **The Innovation Value Chain**, Harvard Business Review, Haziran, 2007.
- Han Jian, Chou Paul, Chao Minston, Wright M. Patrick, **The HR Competencies-HR Effectiveness Link: A Study In Taiwanese High-Tech Companies**, Human Resource Management, C:45, No:3, Güz, 2006.
- Hamel Gary, **Devrimin Başına Geçin**, Çev: Nurettin ElHüseyni, Mes Yayınları, İstanbul, 2000.

Hamel Gary ve C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çev: Zülfü Dicleli, İnkılâp yayımları,1996.

Hamel Gary ve C.K. Prahalad, **The Core Competence Of The Corporation**, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran, 1990.

Hasan K. Güleş ve Hasan Bülbül, **Yenilikçilik**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

Helfat E.Constance ve Peteraf A.Margaret, **The Dynamic Resource Based-View: Capability Lifecycles**, Strategic Management Journal, 24-10, 2003.

Henderson Rebecca ve Cockburn Iain, **Scale, Scope and Spill overs : The Determinants Of Research Productivity In Drug Discovery**, Rand Journal of Economics, C:27, No:1, Bahar, 1996.

Higgins M. James, **Innovation Core Competence**, Planning Review, Kasım-Aralık, 1995.

Huber G.P , **Organizational learning: The Contributing Processes and the Litaratures**, Organization Science, 2, 1991.

Hitt A. Michael vd., **Strategic Management ; Competitiveness and Globalization**, South-Western College Publishing, 3.Basım, 2005.

Hitt A. Michael, Ireland R. Duane, Keats W. Barbara ve Vianna Antonio, **Measuring Subunit Effectiveness**, Decision Sciences, C:14, No:1, Ocak, 1983.

İlter Akat, Budak Gönül ve Budak Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 4.Basım, İzmir, 2002.

Im Subin, Nakata Cheryl, **Crafting An Environment To Foster Integration In New Product Teams**, International Journal of Research in Marketing, C:25, Eylül, 2008.

İnceler Halime Sarıhan, **Teknoloji Yönetimi**, İstanbul Desnet Yayınları, 1998.

- İşcan Ömer Faruk, **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2002.
- Javidan Mansour, **Core Competence:What Does It Mean In Practice?** Long Range Planning, C:31, No:1.,1998.
- Johannessen J. A., v.d., **Innovation as Newness: What is New, How to New and New to Whom?**, European Journal of Innovation Management, 4(1), 2001.
- Judge A.William, Frxell E. Gerald, Doley S. Robert, **The New Task Of RYD Management ; Creating Gool-Directed Communities For Innovotion**, California Management Review, C:39, No:3, Bahar, 1997.
- Kak Anjana, **Sustainable Competitive Advantage with Core Competence**, A review, Global Journal of Flexible Systems Management, C:3, No:4, Aralık, 2002.
- Karakaya Abdullah, **Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma**, Teknoloji, Cilt 7, Sayı 2, 2004.
- Kılıç Kemal Can, Özgen Hüseyin ve Karademir Bahattin, **Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünlere Dönüşümü**, Çukurova Üniversitesi Dergisi, C:13, S:1, 2004.
- Kırım Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları, 1998.
- Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayım A.Ş., İstanbul, 1999.
- Koberg S. Christine, Detienne R. Dawn, Heppard A. Kurt, **An Empirical Test of Environmental Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation**, Journal of High Technology Management Research, C:14, No:1, 2003.

- Lado Augustine A. ve Wilson Mary C., **Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective**, Academy of Management Review, 19 (4) 1994.
- Lahti K. Ryan, **Identifying And Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competences**, Journal of Business and Psychology, C:14, No:1, Güz, 1999.
- L. Robertson Robert ve F.Yu Tony, **Firm Strategy, Innovation and Consumer Demand: A Market Process Approach**, Managerial and Decision Economics, 22, 2001.
- Leonard-Barton Dorothy, **Core Capabilities, Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development**, Strategic Management Journal, Yaz Özel Sayı, 13, 1992.
- Li Tiger ve Roger J. Calantone, **The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination**, Journal of Marketing, C:62, 1998.
- Livesay H. v.d., **Technical Development and The Innovation Process**, The Journal of Product Innovation Management, 4, 1989.
- Matsusaka G. John, **Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities**, Journal of Business, C:74, No:3, 2001.
- Marquis D. G., **The Anatomy of Successful Innovation**, Innovation, 1, 1969.
- Michael Tushman ve David Nodler, **Information Processing as An Integrating Concept in Organizational Design**, Academy of Management Review, C:3, No:3, Temmuz, 1978.
- Michael Tushman ve David Nodler, **Organizing for Innovation**, California Management Review, C:28, No:3, Bahar, 1986.

Money Ann, **Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is The Difference?**, Journal Of Education For Business, Kasım-Aralık, 2007.

Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, 13.Basım, İstanbul, 2001,

Nonaka İkujiro, Toyama Ryoka, Konno Noboru, **SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Range Planning, 5–34, 2000.

Ottoson S., **Dealing with Innovation Push and Market Need**, Technovation, C:24, 2004.

Özşahin Mehtap, Ciğirim Erşan, Gök Ş.Mehmet, **Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması**, G.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, 7/1, 2005.

Öğüt Adem vd., **İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi**, Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, 2007.

Park Y., Kim C., Lee J., **On the Characteristics of Innovative Firms in Korea: The Role of R&D and Innovation Type**, International Journal of Innovation Management, C:3, No:1, Mart, 1999.

Pek Yüksel, **Teknolojik Gelişme ve Ar-Ge Çalışmalarının Otomotiv Sanayi İşletmelerimizde Önemi**, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı Yayınlanmamış Y.L.T., İstanbul, 1994.

Penrose Edith, **The Theory Of The Growth Of The Firm**, New York: John Wiley & Sons, 1959.

- Pitt Martyn ve Clarke Ken, **Competing On Competence: A Knowledge Perspective On The Management of Strategic Innovation**, Technology Analysis & Strategic Management, 11(3), 1999.
- Porter E. Michael, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Harvard Business Review, Ocak, 2008.
- Porter E. Michael, , **Rekabet Stratejisi**, çev. Gülen Ulubilgen Sistem Yayıncılık, 2000.
- Prajogo Daniel ve Ahmed Pervaiz K., **Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, And Innovation Performance**, R&D Management C:36, No:5, 2006.
- P. Rumelt Richard, **Competence-Based Competition**, edited by G. Hamel and A. Heene, New York: John Wiley & Sons, 1994.
- Prakash Yamini ve Gupta Meenakshi, **Exploring The Relationship Between Organisation Structure and Perceived Innovation In The Manufacturing Sector Of India**, Singapore Management Review, C:30, No:1, 2008.
- Rogers Mark, **Network, Firm Size and Innovation**, Small Business Economics, C:22, No:2, Mart, 2004.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tokol Tuncer, **İşletme**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.
- Salamo Sören, Brinckmann Jan ve Talke Katrin, **Functional Management Competence and Growth of Young Techonology-Based Firms**, Creativity and Innovation Management, 17(3), 2008.
- Sanchez Ron vd., **Dynamics of Competence-Based Competion**, England Elsevier Science Publication Company, 1996.
- Sanchez Angel M. ve Elola Luis Navarro, **Product Innovation Management in Spain**, Journal of Product Innovation Management, 8 (1), 1991.

- Schmenner W. Roger ve Vastag Gyula, **Revisiting The Theory Of Production Competence: Extensions And Cross- Validations**, Journal Of Operations Management, 24, 2006.
- Schuler Randall S. ve Jackson Susan E. **Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices**, Human Resource Planning, 10(3), 1987.
- Scott G.Suzanne ve Bruce A.Reginald, **Determinants of Innovative Behavior:A Path Model of Individual Innovation In The Workplace**, Academy of Management Journal, 37/3, 1994.
- Semerci Çetin, **Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyelğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenilirliği**, XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, 2004.
- Shanthi G., Paul B., Erich H. K., **A Reexamination of Product and Process Innovation Using a Knowledge-based View**, The Journal of High Technology Management Research, C:10, No:1, 1999.
- Shipton Helen v.d, **HRM As A Predictor Of Innovation**, Human Resource Management Journal, 16(1), 2006.
- Simonen Jaakko ve McCann Philip, **Firm Innovation: The Influence of R&D Cooperation and the Geography of Human Capital Inputs**, Journal of Urban Economics, 64, 2008.
- Slater F.Stanley, **Learning How To Be Innovative**, Business Strategy Review, C:19, No:1, 2008.
- Sungho Lee, Sung-Joon Yoon, Sanguk Kim, Jon-Whan Kang, **The Integrated Effects of Market- Oriented Culture and Marketing Strategy on Firm Performance**, Journal of Strategic Marketing, 14, Eylül , 2006.



- Sümer Selay Ilgaz ve Eser, Zeliha, **Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi**, GÜİİBF Dergisi, 8( 1 ), 2006.
- Srivastava C. Shirish, **Managing Core Competence of The Organization**, Vikalpa, C:30, No:4, Ekim-Aralık, 2005.
- Teece D.J., Pisano G., ve Shuen A., **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, Strategic Management Journal, C:18, No:7, 1997.
- Teece D., Rumelt R., Dosi G., Winter S., **Understanding Corporate Coherence**, Journal of Economic Behavior and Organization, 23(1), 1994.
- Tekin Mahmut, **Üretim Yönetimi**, Atlas Basın Yayın, Konya, 1992.
- Tekin Vasfi Nadir, **SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri**, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2006.
- Thompson Arthur A., Strickland A. Alonzo, **Strategic Management: Concepts and Cases**, McGraw-Hill Comp. Inc., 11. Basım, Singapur, 1999.
- Thong Y.L.James, **An Integrated Model of Information Systems Adoption In Small Businesses**, Journal of Management Information Systems, C:15, No:4, Bahar, 1999.
- Ulrich Dave, Brockbank Wayne, Yeung Arthur K., Lake Dale G., **Human Resource Competencies: An Emprical Assessment**, Human Resource Management, 34(4), 1995.
- Ural Tülin, **Değer Temelli Fiyatlama: Ürünün Tüketici Değer Algısına Göre Fiyatlanması**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8( 2 ), 2008.
- Ural Ayhan ve Kılıç İbrahim, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005.

- Ülgen Hayri ve Durna Ufuk, **Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma**, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24–26 Mayıs, 2001.
- Ülgen Hayri ve Mirze Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Ritter Thomas, **Communicating Firm Competencies: Marketing as Different Levels of Translation**, Industrial Marketing Management, 35, 2006.
- Xiong Wei ve Shang Xiaoyan, **High-Tech Marketing Competence: A Comparative Study of Research Findings**, International Management Review, 3(3) 2007.
- Vickery K.Shawnee, Droge Cornelia ve Markland E.Robert, **Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance?** , Decision Sciences, C:24, No:2, 1993.
- Vickery K. Shawnee, **A Theory Of Production Competence Revisited**, Decision Sciences, C:22, No:3, Temmuz-Ağustos, 1991.
- Wallace III N.Davidson ve Dipa Dutia, **Dept Liquidity and Profitability Problems In Small Firms**, Entrepreneurship Theory and Practise, Sonbahar, 1991.
- Wei Li- Qun and Lou Chung-Ming, **Market Orientation HRM Importance and Competency; Determinants of Strategic HRM in Chinese Firms**, International Journal of Human Resource Management, 16, 2005.
- W. Vorhies Douglas ve Harker Michael, **The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Emprical Investigation**, Australian Journal of Management, 25 ( 2 ) 2000.
- Wolfe R., **Organizational Innovation Review, Critique and Suggestesd Research Directions**, Journal of Management Studies, C:3, No:3, Mayıs, 1994.

Zirger B. J. ve Maidique M. A., **A Model of New Product Development: An Empirical Test**, Management Science, C:36, No:7, Temmuz,1990.

resource-based model, [www.1000 venture.com/business guide/mgmt strategic resource-based.html](http://www.1000venture.com/business_guide/mgmt_strategic_resource-based.html).