

T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN REKABET AVANTAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ARACI ROLÜ: GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM AVCI

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR ALİ ŞAHİN ÖRNEK

ÇANAKKALE- 2024

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN REKABET AVANTAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ARACI ROLÜ: GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM AVCI

Tez Danışmanı
DOÇ. DR. ALİ ŞAHİN ÖRNEK

ÇANAKKALE – 2024

T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Gizem AVCI tarafından Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK yönetiminde hazırlanan ve **27/12/2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan "**Entelektüel Sermayenin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinde Dinamik Yeteneklerin Aracı Rolü: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**" başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	**İmza**
Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK (Danışman)	……
Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT	……
Prof. Dr. Mustafa POLAT	……

Tez No : 10599967

Tez Savunma Tarihi : 27/12/2023

……

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL

Enstitü Müdürü

…./…./20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Gizem AVCI
27.12.2023

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK'e sozsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen kıymetli hayat arkadaşım Sedat AVCI'ya, biricik oğlum Emir AVCI'ya, hayatımın her evresinde bana destek olan değerli aileme vd.adaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım."

Gizem AVCI

Çanakkale, 2023

ÖZET

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN REKABET AVANTAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ARACI ROLÜ: GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gizem AVCI
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK
27/12/2023, 106

Entelektüel sermaye kurumların faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan patentler, yetenekler, tecrübeler ve fikri mülkiyetler gibi maddi olmayan varlıkların toplamı olarak ifade edilmektedir. Günümüzde entelektüel sermaye, değere dönüştürülebilen bilgi olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel sermayesi yüksek olan kuruluşlar rakiplerine göre daha avantajlı bir konumda yer almaktadırlar. Çalışmada sahip olunan entelektüel sermaye türlerinin dinamik yeteneklerle desteklendiğinde rekabet avantajını nasıl etkileyeceği incelenmiştir. Özellikle insan sermayesinin, işletmenin en belirleyici faktörlerinden biri olduğu ve işletmeye değer katan önemli bir sermaye türü olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın amacı, entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık rolünü belirlemektir. Aracılık rolünün tespiti için entelektüel sermaye ve rekabet avantajı değişkenleri arasındaki ilişkinin yanı sıra; entelektüel sermayenin, dinamik yeteneklerle (aracı değişken) olan ilişkisi ve dinamik yeteneklerin, rekabet avantajı ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Bu bağlamda bağımsız değişken olan entelektüel sermayenin alt boyutlarının, bağımlı değişken olan rekabet avantajının alt boyutlarına olan etkisinde dinamik yeteneklerin aracı rolü ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada entelektüel sermaye üç boyutta (insan sermayesi, sosyal sermaye, yapısal sermaye); rekabet avantajı iki boyutta (stratejik rekabet, finansal rekabet); dinamik yetenekler ise üç boyutta (algılama yeteneği, kavrama yeteneği, sezme yeteneği) ele alınmıştır.

Yapılan çalışmada, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren gıda firmasına ait olan üç şirketin beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Çalışmada belirtilen kavramları, aynı şirkete mensup çalışanların nasıl algıladıkları incelenmiştir. Bu firmadan 78 kişi ile yüz yüze görüşerek anket doldurulmuş, 46 kişiye mail yoluyla anketler ulaştırılmış ve soru kağıtları doldurulmuştur. Toplamda 124 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Toplanan bu veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda saptanan bulgulara göre entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasında, entelektüel sermaye ile dinamik yetenekler arasında ve dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Tüm bu bulguların ışığında entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, Dinamik Yetenekler, Rekabet Avantajı

ABSTRACT

THE MEDIATOR ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES IN THE EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL ON COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESEARCH ON FOOD SECTOR EMPLOYEES

Gizem AVCI
Çanakkale Onsekiz Mart University
School of Graduate Studies
Master of Science Thesis in Department of Business Administration
Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ali Şahin ÖRNEK
27/12/2023, 106

Intellectual capital is expressed as the sum of intangible assets such as patents, skills, experience and intellectual property that enable institutions to continue their activities. Today, intellectual capital is defined as knowledge that can be transformed into value. Organizations with high intellectual capital are in a more advantageous position compared to their competitors. The study examined how the types of intellectual capital will affect competitive advantage when supported by dynamic capabilities. In particular, it has been determined that human capital is one of the most determining factors of the business and is an important type of capital that adds value to the business.

The aim of the study is to determine the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between intellectual capital and competitive advantage. In addition to the relationship between intellectual capital and competitive advantage variables to determine the mediating role; The relationship between intellectual capital and dynamic capabilities (mediating variable) and the relationship between dynamic capabilities and competitive advantage were also examined. In this context, the mediating role of dynamic capabilities in the effect of the sub-dimensions of intellectual capital, which is the independent variable, on the sub-dimensions of competitive advantage, which is the dependent variable, has been revealed. In the study, intellectual capital is divided into three dimensions (human capital, social capital, structural capital); competitive advantage in two dimensions (strategic competition, financial competition); Dynamic abilities are discussed in three dimensions (perception ability, comprehension ability, sensing ability).

In the study, a survey was applied to the white-collar employees of three companies belonging to the food company operating in Çanakkale province. It was examined how employees of the same company perceived the concepts mentioned in the study. A survey was completed by face-to-face interviews with 78 people from this company, and surveys were sent to 46 people via e-mail and questionnaires were filled out. Data was obtained from 124 participants in total. These collected data were analyzed with the SPSS statistical program. According to the findings of the research, a significant and positive relationship was observed between intellectual capital and competitive advantage, between intellectual capital and dynamic capabilities, and between dynamic capabilities and competitive advantage. In light of all these findings, it has been determined that dynamic capabilities play a partial mediating role in the relationship between intellectual capital and competitive advantage.

Keywords: Intellectual Capital, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI……..……... i
ETİK BEYAN…… ii
TEŞEKKÜR…….. iii
ÖZET ……..…….…….. iv
ABSTRACT …….. vi
İÇİNDEKİLER ……..…… viii
SİMGELER ve KISALTMALAR…….....……. xi
TABLOLAR DİZİNİ…….…. xii
ŞEKİLLER DİZİNİ……..……...…….….. xiii

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ 1

İKİNCİ BÖLÜM
ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMSAL ÇERÇEVE 4

2.1. Kavramsal Olarak Entelektüel Sermaye.....…….... 4
2.2. İnsan Sermayesi …….. ...…….…..... 14
2.3. Sosyal Sermaye…….. 18
2.4. Yapısal Sermaye…….....…….. 21

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
REKABET AVANTAJI KAVRAMSAL ÇERÇEVE 24

3.1. Rekabet Tanımı…….. 24
3.2. Rekabet Avantajı Kavramı…… 28
3.3. Rekabet Avantajı Özellikleri……. 31
3.4. Rekabet Avantajı Bileşenleri……. 33
3.4.1. Temel Bileşenler……...……..….. 33
3.4.2. Tamamlayıcı Bileşenler……. 35

3.4.3. Kuşatıcı Bileşenler…….. 36
3.5. Rekabet Avantajı Bileşenleri……. 36
3.5.1. Stratejik Avantaj Boyutu……..……..…….. 37
3.5.2. Finansal Avantaj Boyutu…… 38

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMSAL ÇERÇEVE 39

4.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım…….. 40
4.2. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı…….. 42
4.3. Dinamik Yeteneklerin Boyutları……..……. 48
4.3.1. Algılama (Sezme) Yeteneği Boyutu……... 50
4.3.2. Kavrama (Yakalama) Yeteneği Boyutu…….. 52
4.3.3. Dönüştürme (Yeniden Yapılandırma) Yeteneği Boyutu……. 54

BEŞİNCİ BÖLÜM
ENTELEKTÜEL SERMAYE, REKABET AVANTAJI VE DİNAMİK YETENEKLER ARASINDAKİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE 55

5.1. Entelektüel Sermaye ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki…….. 55
5.2. Entelektüel Sermaye ve Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki……. 57
5.3. Dinamik Yetenekler ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki…….. 59

ALTINCI BÖLÜM
ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE REKABET AVANTAJI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE DİNAMİK YETENEKLER ROLÜ: GIDA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 62

6.1. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi.....……... 62
6.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları…….. 63
6.3. Araştırma Yöntemi……. 63
6.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi……. 64
6.3.2. Araştırma Modeli…… 64
6.3.3. Araştırmanın Hipotezleri…… 65

6.3.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler…… 66

YEDİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI 68

7.1. Demografik Bulgular…….…… 68
7.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular…….. 69
7.3. Korelasyon Analizi……. 72
7.4. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları……. 73
7.5. Hipotezlerin Kabul/Red Durumları…… 78

SEKİZİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER 79

KAYNAKÇA ...……. 83
EKLER …….……. I
EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU…… ……... I

SİMGELER VE KISALTMALAR

ES	Entelektüel Sermaye
DY	Dinamik Yetenekler
RA	Rekabet Avantajı
%	Yüzde oranı

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Kaynak Kategorizasyonu	7
Tablo 2	Entelektüel Sermaye Tanımları	8
Tablo 3	Entelektüel Sermayenin Yıllara Göre Gelişimi	10
Tablo 4	Entelektüel Sermayenin Alt Boyutları	13
Tablo 5	İnsan Sermayesinin Bölümleri	15
Tablo 6	İşgücü Oryantasyonu	16
Tablo 7	Sosyal Sermayenin Tamamlayıcı Unsurları	19
Tablo 8	Yapısal Sermayenin Unsurları	22
Tablo 9	Rekabet Avantajının Ölçüm Yöntemleri	29
Tablo 10	Rekabet Avantajının Özellikleri	33
Tablo 11	Dinamik Yetenek Tanımları	45
Tablo 12	Dinamik Yeteneklerin Boyutları	48
Tablo 13	Demografik Özelliklerin Dağılım	68
Tablo 14	Faktör Analizi Tablosu	69
Tablo 15	Entelektüel Sermayeye İlişkin Faktör Boyutları	70
Tablo 16	Dinamik Yeteneklere İlişkin Faktör Boyutları	71
Tablo 17	Rekabet Avantajına İlişkin Faktör Boyutları	72
Tablo 18	Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 19	ES ve RA İlişkin Regresyon Analizi	74
Tablo 20	ES ve DY İlişkin Regresyon Analizi	75
Tablo 21	DY ve RA İlişkin Regresyon Analizi	76
Tablo 22	ES, DY ve RA İlişkin Regresyon Analizi	77
Tablo 23	Hipotezlere İlişkin Bulgular	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Bilgiye Dayalı Sosyal İşletme Modeli	5
Şekil 2	Entelektüel Sermaye ve İşletme Performansına Etkisi	12
Şekil 3	Porter'ın 5 Güç Modeli	26
Şekil 4	Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Gelişimi	41
Şekil 5	Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	43
Şekil 6	DY Bakış Açıları	47
Şekil 7	Dinamik Yetenek Bileşenleri	50
Şekil 8	Fırsatların Algılanması	51
Şekil 9	Fırsatların Yakalanması	53
Şekil 10	Araştırma Modeli	65

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

İşletmeler, değişken ve belirsizliklerle dolu çevrede belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için bazı kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Sahip oldukları veya olmaları gereken kaynaklar, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için önem arz etmektedir. Literatürde bu kaynaklar; yaygın bir görüş ile maddi kaynaklar ve maddi olmayan kaynaklar olarak ikiye ayrılmıştır (Edvinson, 2000: 13; Deran ve Savaş, 2013: 75, Diefenbach, 2006: 409; Lovingsson vd., 2000: 147; Kurz, 2000: 29; Naktiyok, 2004: 390-391). Maddi kaynakları; fiziksel kaynaklar (makine- teçhizatlar, binalar, üretim tesisleri) ve finansal kaynaklar (alacaklar, karlar, hibeler vb.) oluşturmaktadır (Grant, 1991: 119; Siano vd., 2010: 69). Maddi kaynaklar, işletmelerin yaşamlarına devam etmeleri için çok önemlidir ama tek başlarına yeterli değildirler. Maddi olmayan kaynakları (bilgi, tecrübe, yetenek, patent, marka değeri vb.) bünyesinde barındırmayan işletmelerin yoğun rekabet ortamında yaşamlarına devam edemedikleri literatürdeki araştırmalarda gözler önüne serilmiştir. Yapılan araştırmalarda, 21. yüzyılda işletmeler için sahip olunan bilgi ve tecrübenin; para, teçhizat ve sermayeden çok daha önemli olduğu vurgulanmıştır (Altan ve Özpehlivan, 2019: 157; Şenel, 2019: 4; Gogan vd., 2016: 194).

İşletmeler, kurumsal öğrenme stratejileri ile geçmişteki hatalı ve başarılı kararlarını inceleyerek vaka analizi yapmakta ve bu bilgileri kurum içine yaymaktadırlar. Şirket için önemli olduğu düşünülen kaynaklar, teknolojiler, potansiyel değişim alanları gibi konulara yoğunlaşılarak bakış açısı genişletilir. İşletmeler, kendilerini başarıya ulaştıracak ve bu başarıların sürdürülmesini sağlayacak bakış açılarına sahip olmalıdırlar. Bu bakış açıları, çoğu zaman işletmelerin sahip oldukları dinamik yeteneklerle sağlanmaktadır. Dinamik yetenekler işletmelere, panaptikon bir bakış açısı oluşturarak görülmeden görme yetisi kazandırmaktadır (Sartori, 2004: 5). İşletme bünyesindeki çalışanların bu denli yetkinlik ve davranışlara sahip olması işletmenin performansına ve rekabet avantajına doğrudan etki etmektedir (Pestalozzi, 1991: 88). Bunların yanında işletme içerisindeki farklı kültürdeki farklı bilgi, bakış açısı ve tecrübelere sahip çalışanlar da işletmelerde büyük farklar yaratmaktadırlar.

Algılanan öz yeterlilik seviyesi yüksek olan çalışanların, bulundukları işletmeleri başarıya götürme olasılığı diğer çalışanlara göre daha yüksektir (Bandura, 1997: 25;

Williams, 2010: 417; Durmaz ve Ören, 2017: 110). Öz yeterlilik, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirebilme, organize edebilme ve görevleri başarıyla tamamlayabilme yetisi olarak tanımlanmaktadır. Öz yeterlilik seviyesi yüksek olan çalışanların başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Bu özellikteki çalışanlar, gelecekte karşılarına çıkabilecek zorlukların üstesinden gelebileceği konusunda kendilerinden emindirler (Senemoğlu, 2013: 229). Öz yeterlilik gibi çalışanları aynı zamanda da işletmeyi farklı kılacak yetenekler, kurumu pazardaki diğer rakiplerden ayıran ve rekabet avantaj sağlayan dinamik yetenekleri oluşturmaktadır (Hasiao vd., 2011; Hsu vd., 2011).

Literatürde dinamik yetenekler pek çok araştırmacı tarafından tanımlanmış ve farklı boyutlarda ele alınmıştır (Teece vd., 1997: 510; Makadok; 2001: 395; Serenko ve Bontis, 2004: 185; Barreto, 2010: 258; Lopez, 2005; Pavlou ve El Sawy, 2006: 200; Li ve Liu, 2012: 4; Di Stefano ve Verona, 2013: 1390). Dinamik yetenekler kavramının gerek literatürde gerek de çalışma hayatında her geçen gün öneminin artmasının en büyük sebebi "çevresel dinamizm" olarak adlandırılan müşteri tercihleri ve pazar rekabetindeki görülen hızdır (Barreto, 2010: 258). Değişken pazar şartları içerisinde faaliyet gösteren işletmeler her an; değişen müşteri talepleri, yeni rakipler, rekabetin yön değiştirmesi ve teknolojik gelişmelerin etkileri ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Wilhelm ve Maurer, 2015: 335). İşletmeler performansını artırmak, kalitesini iyileştirmek, rekabet avantajı kazanmak ve en önemlisi hayatta kalabilmek için pazardaki değişimleri ve trendleri yakından takip etmelidir. Çevresel gereksinimlere göre işletmeler kendi rutinlerini oluşturarak, fırsatları yakalamaya odaklanmalıdırlar (Winter, 2003: 992). Fırsatların yakalanması için pazarın nabzı çok iyi tutulmalı ve pazardaki gelişmeler zamanında özümsenmelidir. İncelenen araştırmalarda; doğru zamanda ve doğru eğilimle harekete geçen işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde ettiği görülmüştür (Teece ve Shuen, 1997: 18; Penrose, 1959: 1050; Wernerfelt, 1984: 176; Cai ve Tylecote, 2008: 1795; Peteraf vd., 2013: 1391; Townsend ve Busenitz, 2015).

Küreselleşmenin etkisiyle yaşanan değişimlerin sonucunda işletmeler, rekabet avantajını nasıl elde edeceği ve bu avantajı nasıl sürdüreceği konusundaki çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Küreselleşme ile birlikte, ürün ve hizmetler sınırları aşarak evrensel bir dolaşıma geçmiştir. Teknolojinin kullanımı ile henüz pazara yeni girmiş küçük işletmeler dahi farklı ülkelerdeki kaynaklara rahatlıkla erişebilmektedirler (Hitt vd., 2012: 59). Sınırların ötesinde sağlanan bu erişim ile hız kazanan bilgi üretimi ve bilgi iletimi değişimin

belirleyici haline gelmiştir. Değişen çevre, ekonomik çevreyi de etkilemeye başlamıştır. Yerel işletmelerin böylesine değişken bir pazarda hayatta kalmaları çok zorlaşmıştır. Şirketler, fırsatları ve riskleri kurum içinde ve kurum dışında hızla algılayarak, kendilerini dönüşüme ve değişime yöneltmiş ve rekabet avantajını nasıl elde edebileceği ile ilgili cevap arayışına girmişlerdir. Dinamik bir pazar içerisinde işletmeler sürekli olarak birbirleri üzerinde rekabet avantajı kurmaktadırlar fakat elde edilen rekabet avantajları kısa sürede rakipler tarafından ekarte edilerek avantajın yön değiştirmesi sağlanmaktadır. Bu noktada asıl önemli olanın rekabet avantajını elde etmenin değil, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek olduğu anlaşılmıştır (Grimm vd., 2006: 9). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı için pazardaki hava sürekli takip edilmelidir. Rakiplerin hareketleri, yatırımları, kullandıkları teknolojileri, pazardaki boşluklar, müşteri beklentileri, iç ve dış çevredeki değişimler gibi pek çok parametreye hâkim olmalıdırlar. Özellikle teknoloji ve bilginin, rekabete yön verdiği enformasyon çağında, işletmeler stratejileri ile uyumlu her türlü bilgi varlığına sahip olmalıdırlar.

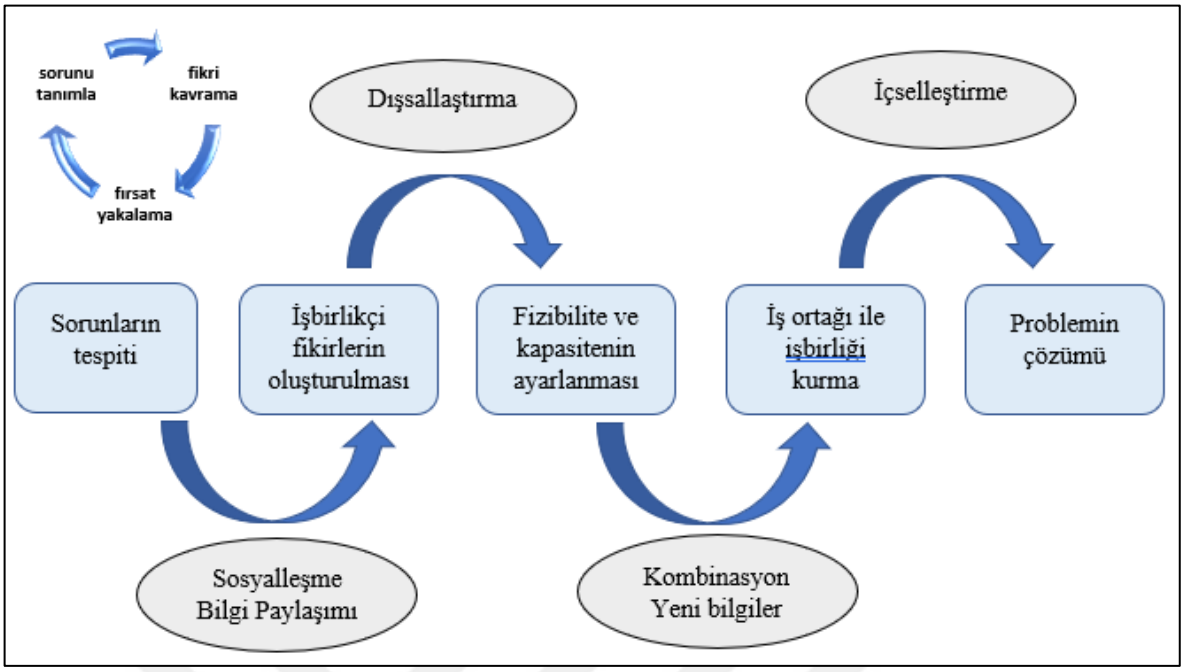
İKİNCİ BÖLÜM
ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde entelektüel sermaye tanımları, entelektüel sermayenin alt boyutları, entelektüel sermayenin önem ve sonuçları yer almaktadır.

2.1. Kavramsal Olarak Entelektüel Sermaye

Günümüz dünyasının enformasyon toplumunda en önemli kaynak hiç şüphesiz ki bilgidir. Bilgi, hayatın ve insanlığın devamını sağlamaktadır. Elde edilen veriler bilginin eşliğinde işlenir ve yeni bilgiler ortaya çıkar. Yeni bilgiler yeni araştırmalara konu olur ve bu sayede bilinmeyen, sorun teşkil eden her bir ögeye ışık tutulmuş olunur (Altan, 2014: 11). Bilgi, sonsuzluğun anahtarı olarak nitelendirilebilir. Çünkü bilgi; yaratıcılığa teşvik etmek karar vermek, problemleri çözmek ve çevremizde gerçekleşen olayları anlayarak hareket etmek için bize yol gösteren değerli bir güçtür. Ona sahip olan işletmeler ya da bireyler, bilgiyi yöneterek sınırları ortadan kaldıracak ve rekabetçi bir kimlik ile geleceğe ayak uyduracaklardır (Altan ve Özpehlivan, 2019: 156).

Enformasyon çağında bilginin önemli bir üretim aracı haline gelmesiyle birlikte fiziksel kaynaklardan daha çok soyut kaynaklara yönelim başlamıştır (Bontis, 1998: 63; Moore ve Craig, 2008; Öğüt, 2009). 21. yüzyılda maddi olmayan soyut kaynakların, somut varlıklara oranla daha önemli olduğu görülmüştür (Praszkier ve Nowak, 2011). Bu soyut kaynakların başında bilgi ve tecrübe yer almaktadır. Günümüz işletmeleri, fiziksel varlıklardan çok bilgi ve tecrübeye daha fazla önem vermeye başlamış ve entelektüel sermayeyi rekabet kaynağı olarak yaşamlarına dâhil etmişlerdir (Kaya, 2017: 3; Görmüş, 2009: 59). Bilgiye dayalı sosyal işletmeler rakiplerine göre daha fazla rekabet avantajına sahiptirler. Bilginin, işletmelere bu avantajı nasıl sağladığı aşağıdaki şekilde özetlenmeye çalışılmıştır;



Şekil 1: Bilgiye Dayalı Sosyal İşletme Modeli

Kaynak: *Fukuzawa, 2015: 83.*

İşletmeler, içerisinde bulunduğumuz bilgi çağında, sosyal girişimlerde bulunmak ve bu girişimleri geliştirmek amacıyla kendilerini sürekli bir inovasyon sürecinin içerisinde bulurlar (Kim vd., 2012: 400). Girişimci olan her bir şirket, ilk aşamada sosyal bir sorunu tanımlar, sorunun çözümü için fikirler üretir ve fikirleri gerçekleştirmek için fırsat yakalamaya çalışır. Çözümün kavramsallaştırılması için ilk olarak sorunun tanımlanması gerekmektedir (Sherif ve Elsayed, 2016: 27; Abualoush vd., 2018: 285). Toplumun ihtiyaçlarına yönelik sorunlar sosyal sorun olarak nitelendirilmektedir. Yukarıdaki şekilde de toplumun ihtiyaçları ile bu ihtiyaçlara yönelik çözümler arasındaki boşlukların adım adım nasıl doldurulması gerektiği belirtilmektedir.

Sorunun tespit edilmesiyle, işletmeler sorunu çözmek için fikirler üretmeye başlar. Sorun hakkında daha fazla bilgi edinmek amacıyla daha çok soru sormak, tartışmak, bilgi almak ve sohbet etmek için toplumla etkileşime girerek sosyalleşir ve bilgi paylaşımında bulunur (Todericiu ve Şerban, 2015: 103). Bilgi paylaşımıyla birlikte işbirlikçi fikirler oluşmaya başlar. Ortaya çıkan sorunlar üzerinde karşılıklı anlaşmaya varılan çözümler değerlendirilir. En iyi uygulamalar ve deneyimlerin ışığında yol haritası çıkarılarak fizibilite çalışmaları yapılır. Bu süreçte yeni bilgiler biriktirilir ve işlenir. Elde edilen yeni bilgiler içselleştirilerek örgütsel bilginin parçası haline getirilir ve çözüme ulaşılmış olunur (Sardo ve Serrasqueiro, 2018: 71).

Entelektüel sermaye kavramını literatüre kazandıran kişi ekonomist John Kenneth Galbraith'tir (Serenko ve Bontis, 2004: 185). 1969 senesinde Galbraith, yakın arkadaşı M. Kalecki'ye entelektüel sermaye ile ilgili mektup yazmıştır ve bu mektupta entelektüel sermayenin hayatımızdaki yerini anlatmıştır (Edvinsson, 1997: 28; Sveiby, 1998: 238; Zollo ve Winter, 2002: 10). John Galbraith yazdığı mektupta pek çok zenginliğe entelektüel sermaye aracılığı ile ulaşıldığını vurgulamıştır. İlk başlarda bireysel alanda entelektüel sermayeye vurgu yapılırken kısa süre içerisinde işletmeler açısından da önemi vurgulanmaya başlanmıştır. Thomas Stewart'ın 1991 yılında yayımlamış olduğu "Brainpower" isimli makalesinde entelektüel sermayenin işletmeler için önemi anlatılmıştır. Bilgi, tecrübe ve inovasyon yeteneği gibi maddi olmayan kavramların, işletmelere rekabet avantajı sağlayarak uzun soluklu faaliyetlerde bulunması için çok önemli birer anahtar olduğu vurgulanmaktadır (Serenko ve Bontis, 2004; Stewart, 1991; Rexhepi vd., 2013; Edvinsson, 1997; Roos, 1998). İş - ilişki ağının kurulmasını ve yönetilmesini sağlayan bilgi birikimi olarak tanımlayabileceğimiz entelektüel sermayeyi nasıl ve nerede kullanacağını bilen işletmeler, şüphesiz en başarılı işletmeler içerisinde yerini alacaktır.

Bir kurumun, kuruluşun değeri maddi ve maddi olmayan varlıkların birleşimi ile yaratılır. Ofis, envanter, ekipman gibi maddi olan varlıklar ve fikri mülkiyet, tecrübe gibi maddi olmayan varlıkların toplamıdır. Maddi varlıklar kolay ölçülebilen varlıklar olmasına karşın maddi olmayan varlıklar daha karmaşık bir yapıdadır. Fikri mülkiyetleri oluşturan birtakım çeşitli unsurlar aşağıdaki maddeleri içermektedir (Stewart, 1997);

- Çalışan uzmanlığı, bilgisi ve becerileri,
- Personele sağlanan iş eğitimi ve gelişimi,
- Patentler, ticari markalar veya telif hakları gibi özel bilgiler,
- Organizasyonel süreçler ve prosedürler.

Maddi ve maddi olmayan varlıklar tanımlanırken bazı araştırmacılar bu varlıkları daha geniş bir çerçevede ele almışlardır. Farklı kaynakları inceleyen araştırmacılar, çalışmalarını bir adım daha öne taşıyarak kaynak temelli görüş çerçevesinde, kaynakları kategorize etmişlerdir.

Tablo 1: Kaynak Kategorizasyonu

Kaynak	**Açıklama**
Fiziksel	Makine- teçhizatlar, binalar, üretim tesisleri vb yapıları içerir (Hofer ve Schendel, 1978: 65; Barney, 1991: 105; Hall, 1992: 118).
Örgütsel	Çalışanların örgüt içerisinde oluşturdukları örgütsel kültürü, güveni, geçmişi ve ilişkileri içerir (Barney, 1995; Hofer ve Schendel, 1978).
İnsan	Çalışanların deneyimleri, tecrübeleri, sahip oldukları yetenekleri, öğrenme isteklerini ve bilgileri içerir (Grant, 1991; Shapiro, 1988).
Finansal	Girişimlerin başlaması için gerekli olan ana kaynaktır. Alacaklar, karlar, özkaynaklar, hibe ve desteklerdir (Teece vd., 1997).
İtibar - Marka değeri	Firmanın, paydaşların gözündeki değeri ve etkisidir. (Grant, 1991; Hall, 1992; Teece vd. 1997; Deephouse, 2000).
Teknolojik	Bilgi yönetim sistemleri, veri tabanları, kalite ve stok yönetim sistemleri. (Grant, 1991; Hofer ve Schendel, 1978; Shapiro, 1988).
Yasal	Patentler, telif hakları ve sözleşmeleri içerir. (Hooley vd., 1998; Shapiro, 1988).

Kaynak: Özdemir, 2016: 26.

Kaynakların kategorizasyonu tablosundaki tanımlara bakıldığında fiziksel ve finansal kaynakların maddi kaynakları oluşturduğu; insan, örgütsel ve yapısal kaynakların da maddi olmayan kaynakları oluşturduğu gözlemlenmektedir. İnsan, örgütsel ve yapısal kaynaklar da entelektüel sermayeyi oluşturmaktadırlar.

Entelektüel sermayenin literatürde pek çok tanımı yer almaktadır. Mondal ve Grosh (2013) entelektüel sermayeyi; iktisadi bir yarar sağlamak için bilgi ve tecrübeye yönelik soyut varlık olarak tanımlarken; Edvinsson ve Malone (1997) işletmeye değer sağlayacak maddi olmayan varlıklar olarak tanımlamıştır. Stewart (1998), değer yaratan bilgi, tecrübe, inovasyon, fikir olarak; Brooking (1997) ise kurumun ya da kuruluşun pazar değeri ile defter değeri arasındaki fark şeklinde tanımlamıştır (Lu vd., 2014: 202).

Entelektüel sermayenin, hammaddeyi daha değerli hale getirecek işlemler ve işletmenin sahip olduğu ve işletmeyi hedeflerine ulaştıracak maddi olmayan değerler olarak ifade edilmesi yaygın olarak görülen bir tanımdır (Buenechea ve Elberdin, 2017: 262; Stewart, 1997: 24; Ölçer ve Şanal, 2007: 480). Entelektüel sermayeyi genel olarak; yüksek değerli varlıklar üretmek için rekabet gücünü artıracak bilgi ve deneyime sahip çalışanların, örgütsel bilgi altyapısı ve insan sermayesi gibi iki farklı bileşenin işletmeye kattığı ekonomik değer olarak ifade edebiliriz (Ode ve Ayavoo, 2020: 215).

Tablo 2: Entelektüel Sermaye Tanımları

Araştırmacılar	**Tanımlamalar**
Galbraith (1969)	Entelektüel sermaye kavramını ilk kullanan araştırmacıdır. Entelektüel sermayeyi; çalışanları zekâsından kaynaklanan, işletmeye rekabet avantajı kazandıran sermaye olarak tanımlanmıştır.
Bontis (1996)	Entelektüel sermayeyi, maddi olmayan varlıklar olarak tanımlamış ve işletmenin defter değeri (maddi kaynakların muhasebesel hareketleri) ile pazar değeri arasındaki fark olarak nitelendirmiştir.
Sveiby (1998)	Entelektüel sermayeyi pazar ile defter değeri arasındaki boşluk olarak tanımlar ve üç kategoriye ayırır. Bunlar; çalışan yeteneği, içsel yapı ve dışsal yapıdır.
Stewart (1998)	Entelektüel sermaye, katma değeri yüksek varlıklar üretmek ve zenginlik sağlamak için kullanılan bilgi ve yetenekleri ifade eder.
Dzinkowski (2000)	Entelektüel sermayenin bilgi kaynaklı olduğunu ve firmanın sahip olduğu enformasyon tabanlı sermayelerinin toplamı olarak ifade etmiştir.
Teece (2000)	Entelektüel sermaye tanımını zenginleştirerek kavrama; marka, itibar, müşteri ilişkileri gibi diğer maddi olmayan varlıkları da dâhil etmiştir.

Tablo 2'nin devamı

Subramaniam ve Youndt (2005)	Entelektüel sermaye kavramını; rekabet avantajı elde edecek her türlü bilginin toplamı olarak ifade etmiştir.
Reed vd. (2006)	Rekabet avantajı yaratacak ve elde edilen rekabet avantajı sürdürmeyi sağlayacak bilgi ve yetkinlikleri içeren sermaye türüdür.
Cabrita ve Bontis (2008)	Entelektüel sermayeyi; değer yaratan bilgi, deneyim ve uzmanlık meselesi olarak tanımlamıştır. Değere dönüştürülen yetkinliklerdir.
Hsu ve Fang (2009)	Entelektüel sermaye; işletmeyi amaçlarına ulaştıracak, rekabet avantajı sağlayacak ve bilgileri değere dönüştürebilecek tüm yeteneklerin, bilgilerin, kültürün ve ilişkilerin birleşimidir.
Radjenović and Krstić (2017)	Entelektüel sermaye, şirketin görünmez varlıklarıdır ve rekabet avantajı kaynaklarındandır. Sürdürebilir stratejilerin sağlanmasında ve geliştirilmesinde rol oynar.
Pham (2019), Mansoor (2021), Alam (2021)	Entelektüel sermaye, gayri resmi bağlantıları, üretken verimli iletişimleri, meslektaşlar ya da birimler arasında sağlıklı bilgi alışverişini ve çevresel projelerde karşı duyarlı olmayı kapsar. Bir kuruluşun müşteriler, ağ üyeleri, tedarikçiler ve diğer ortaklarla işbirlikçi ilişkilerinin toplamını ifade eder.

Kaynak: Wang vd., 2018: 76 ve Kara vd., 2022: 421.

Entelektüel sermaye kavramı ilk günden günümüze kadar önemli gelişim evreleri göstermiştir. İşletmeler için yeni bir sermaye türü olan entelektüel sermaye stratejik bir boyut halini almıştır (Peppard ve Rylander, 2001: 226-227). Entelektüel sermaye kavramı ilk araştırmalarda bütüncül bir yaklaşımla tanımlanmaya çalışılmıştır. Daha sonraki yıllarda değer yaratma sürecinde entelektüel sermayenin işlevi açıklanmaya çalışılmıştır. Değer yaratma işlevinin tüm paydaşlar tarafından anlaşılabilmesi için ortak bir tanım ve yapı oluşturulmuştur. Yapılan kapsayıcı çalışmalar ile entelektüel sermayenin uygulanabilir

olmasının anlaşılmasıyla maddi varlıklarla ilişkisi ve farklılıkları incelenmeye başlanmıştır. Entelektüel sermayenin nasıl tanımlandığı, hangi varlıklarla ilişki içerisinde olduğu, yıllara göre nasıl bir gelişim gösterdiği aşağıdaki tabloda aralıklı tarihlere göre listelenmiştir (Petty ve Guthrie, 2000: 156);

Tablo 3: Entelektüel Sermayenin Yıllara Göre Gelişimi

Tarih	**Entelektüel Sermaye Yaklaşımı**
1980'li yılların başı	Ticari itibar gibi maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanmıştır.
1980'li yılların ortası	Pazar değeri ile defter değeri arasındaki ayrım olarak yorumlanmıştır.
1980'li yılların sonu	Bu yıllarda entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri tanımlanmaya başlanmıştır (Sveiby, 1988).
1990'lı yılların başı	Entelektüel sermayenin ölçülmesi için çalışmalar hız kazanmıştır (Celemi ve Skandia, 1995). Skor Kartı modelini ortaya konulmuştur (Kaplan ve Norton, 1992)
1990'lı yılların ortası	Entelektüel sermayenin ölçümünü konu alan kitaplar çıkarılmıştır (Kaplan ve Norton, 1996: 78, Edvinsson ve Malone, 1997: 25; Javidan, 1998: 65). Şirketler, bilgi denetimi aracılığıyla entelektüel sermayelerini değerlendirmiştir. Simülasyon araçları ile maddi olmayan varlıklar konusunda eğitimler verilmiştir.
1990'lı yılların sonu	Entelektüel sermaye konusu popüler bir hal olarak akademik yayınlar çoğalmıştır. Proje çalışmaları gerçekleşmiştir. (MERITUM Projesi, Danimarka Rehberi)

Tablo 3'ün devamı

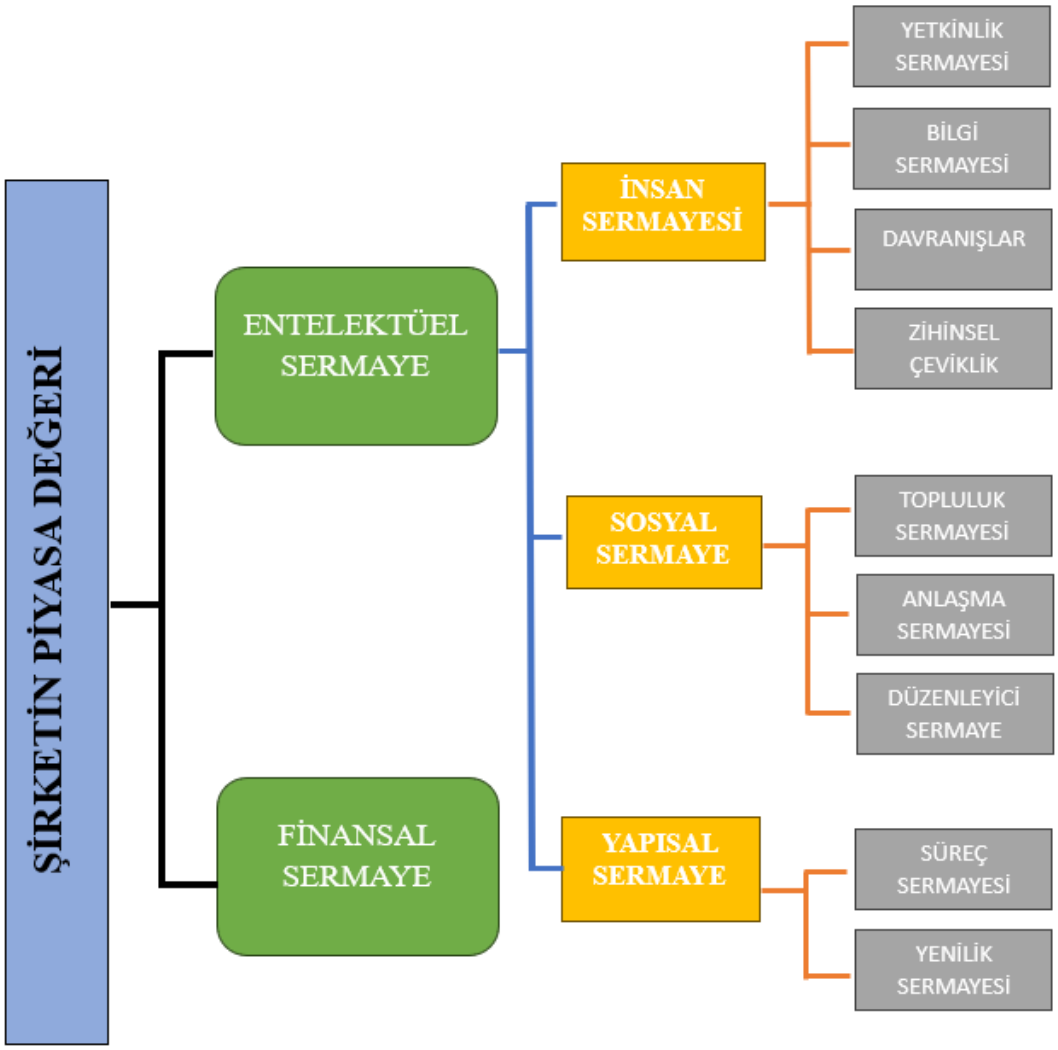
2000'li yıllar	Entelektüel sermeyenin ölçülmesi, raporlanması ve yönetilmesine adına dünyanın her yerinde çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Konu küresel bir boyut kazanmıştır.
2010'lu yıllar	Dijitalleşme ile birlikte entelektüel sermaye değerleri artırılmıştır. Geleneksel yönetim yerine yeni yönetim teknikleri kullanılmaya başlanmıştır.
2019 ve sonrası	Covid ile birlikte uygulama oranı artan uzaktan çalışma yöntemi ile çalışan, tedarikçi, müşteri ve paydaşlarla yapılan yüz yüze iletişimin yerini dijital teknolojilerin kullanıldığı iletişim yöntemleri almıştır. Entelektüel sermaye boyutlarının her birinde iletişim konusu oldukça önemlidir.

Kaynak: Petty ve Guthrie, 2000: 157 ve Ayoğlu, 2023:25.

İşletmelerin piyasa değerlerini ölçebilmesi bilgi çağında daha önemli hale gelmiştir. Fakat piyasa değerinin büyük bir kısmını, muhasebe kayıtlarına yansımayan ölçülmesi zor varlıklar oluşturmaktadır. Ölçülmesi zor, maddi değeri olmayan varlıkların piyasa değeri içerisindeki payı hızla artmaktadır. Çünkü maddi olmayan kaynaklar ve yetenekler örtülü bilgiye dayanmaktadır ve bu bilgiler işletmeyi rakiplerden benzersiz kılmaktadır. Taklidi zor, mülkiyeti alınmış ve telif hakkı saklı olan varlıklar işletmelerin piyasa değerleri önemli ölçüde artıran varlıklardır. Bu nedenle enformasyon çağında entelektüel sermaye beyin gücü olarak isimlendirilmektedir.

İşletmelerin stratejilerinin hayata geçirmesi noktasında entelektüel sermaye ve alt boyutların ölçülmesi çok önemli bir etkendir. Stratejiler, uzun vadede hedeflere ulaşmak için kullanılan planlardır. İşletmeler genel olarak rekabet stratejileri ve büyüme stratejilerine odaklanmışlardır. Fakat bilgi çağı ile birlikte stratejik insan sermayesi yönetim yaklaşımı sergilenmeye başlanmıştır. Bu yaklaşım literatürde iş gücü analitiği olarak adlandırılmaktadır (Cokins, 2009: 48). İnsan sermayesi analitiği, işletmenin stratejik hedefleri ile çalışan faaliyetlerini paralel hale getirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu sayede işletmeler sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerin farkına rahatlıkla varabilmektedirler.

İspanya'da 140 orta seviye işletmeyi kapsayan bir araştırmaya göre sahip olunan insan sermayesi, işletme performansını artıran en etkili kavram olarak tespit edilmiştir (González-Loureiro, 2012: 257). Türkiye'de yapılan bir araştırmada ise sahip olunan yapısal sermayenin, işletme performansını etkileyerek rekabet avantajı sağlanması konusunda yardımcı olduğu vurgulanmıştır (Ergün ve Yılmaz, 2012: 45). Afrika'da 165 üst düzey yöneticiyle yapılan araştırmanın neticesinde insan sermayesinin ve yapısal sermayenin, işletme performansını etkilediği gözlemlenmiştir. Çalışmada aynı zamanda finansal performans üzerindeki en güçlü etkinin yapısal sermayeden kaynaklandığı belirtilmiştir (Urban ve Joubert, 2017: 87). İncelenen çalışmaların ışığında entelektüel sermaye boyutlarının, işletme performansına etkisi Şekil 2'de özetlenmiştir.



Şekil 2: Entelektüel Sermaye ve İşletme Performansına Etkisi

Kaynak: *Bontis, 2002: 32; Örnek ve Ayas, 2015: 94; Serrat, 2017: 201.*

Yapılan literatür taramasında entelektüel sermayenin pek çok farklı boyutta ele alındığı tespit edilmiştir. Aşağıdaki verilen tabloda entelektüel sermaye 6 alt boyutta incelenmiş görünse de bazı alt boyutların kendi içlerinde benzer noktaları olduğu ve aynı kabul edildiği çalışmalar da görülmüştür. Bazı çalışmalarda ilişkisel sermaye ile müşteri sermayesi; yapısal sermaye ile örgütsel sermaye aynı kabul edilmektedir.

Tablo 4: Entelektüel Sermayenin Araştırmacılara Göre Alt Boyutları

Araştırmacılar	Entelektüel Sermayenin Alt Boyutları					
	İnsan	Örgütsel	İlişkisel	Müşteri	Yapısal	Sosyal
Edvinsson (1997)	☑			☑	☑	
Bontis vd. (1998)	☑			☑	☑	
Meritum (2002)	☑		☑		☑	
Youndt ve Snell (2004)	☑	☑				☑
Chen vd. (2006)	☑				☑	
Rudez (2007)	☑				☑	
Sundac ve Krmpotic (2009)	☑				☑	
Chien ve Chao (2011)	☑	☑	☑			
Zeglat ve Zigan (2014)	☑		☑		☑	
Wang vd. (2015)	☑	☑				☑

Kaynak: *Al-Ali, 2003: 6; Youndt ve Snell, 2004; Chen, 2006; Rudez, 2007; Cabrita ve Bontis, 2008: 217; Sundac ve Krmpotic, 2009; Chien ve Chao, 2011; Sharabati vd., 2010: 109; Zeglat ve Zigan, 2014; Wang vd., 2015; ve Bontis vd., 2015 kaynaklarının yardımıyla yazar tarafından oluşturulmuş.*

Yapılan çalışmada entelektüel sermaye üç boyut olarak sınıflandırılmıştır. Aşağıdaki konu başlıklarında entelektüel sermayenin unsurları olan; insan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermaye ayrıntıları olarak analiz edilmiştir.

2.2. İnsan Sermayesi

İşletmelerin başarılı olmasındaki temel kural; sahip olunan maddi kaynaklarla birlikte insan kaynaklarına da yeterli düzeyde sahip olmak ve bu kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmektir. Bu temel kuralın kaynağını stratejik yenilenmeler oluşturmaktadır (Bontis, 1998: 65). Stratejik yenilenmelerin kaynağı ise işletmedeki çalışanlar yani insan sermayesidir. İnsan sermayesi, çalışanların yetenekleri, yeterlilikleri, bilgi ve tecrübeleri gibi sahip olduğu beşeri özellikleri temsil eder. İnsan sermayesi zamanla gelişen bir sermayedir (Mura ve Longo, 2013: 436; Kanaan vd., 2020: 5). Bu nedenler sadece doğuştan gelen özellikleri değil aynı zamanda sonradan kazanılan özellikleri de içerir. Dış çevreden edinilen deneyimler, fikirler, beceriler ve bilgiler artarak zenginleştirilebilir. Bu nedenle insan sermayesi stratejik yenilenmelerin kaynağı olarak nitelendirilir.

Yapılan araştırmalar ile işletmelere esas zenginliği sağlayan unsurun; birbirinden farklı özelliklere sahip, farklı düşünebilen, farklı bilgi ve tecrübeleri sahip insanlarla çalışmak olduğu görülmüştür. Bu nedenle en temel hali ile insan sermayesi; işletme içerisinde çalışan insanların sahip oldukları bilgi birikimi, beceri, yetkinlik, hayal gücü, tecrübe, yaratıcılık ve deneyimi ifade etmektedir (Wee ve Chua, 2013: 582, Chen vd., 2005: 170). İnsan sermayesi, işletmenin en belirleyici faktörüdür çünkü bir işletme çalışanları sayesinde değer kazanır. Makineler çok hızlı üretim yapabilir, maddi kaynaklarla pek çok yatırım yapılabilir fakat yaratıcı olan insanlardır (Özer, 2011: 42). Yaratıcılık ile bilgi başka bir forma dönüştürülüp işlenebilir. İşlenen bu bilgi ile işletmenin sorunlarına çözüm bulunabilir ya da yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkarılarak işletme karı artırılabilir. Bu nedenle işletmelerin başarısı; bilgiyi işleyen, yaratıcı gücü elinde bulunduran çalışanın, entelektüel sermayesine bağlıdır. İnsan sermayesinin seviyesini belirlemede baz alınan dört temel özellik aşağıda gibidir (Bontis, 1999: 446);

- Çalışanların eğitim seviyesi
- Çalışanların tecrübe ve deneyimleri

- Çalışanların tutumları (iş hayatı ve özel hayat)
- Çalışanların genetik mirası.

İşletmelerin saygınlığı ile kalifiye çalışanlar arasında doğrusal bir ilişki vardır. İşten ayrılma oranı düşük olan işletmelerde çalışanlar kendilerini güvende hissederler ve fikirlerini özgürce belirtebilirler. Belirtilen fikirlerin, aktivitelere dönüşmesi iş ortamının kalitesini artırmaktadır (Pînzaru ve Zbuchea, 2015: 233). Yapılan araştırmalarda işten ayrılma oranı %30'u geçen işletmelerde daha fazla envanter kaybı ve daha fazla iş kazası olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmada çalışan memnuniyeti artıkça verimin ve karlılığın da yükseldiği tespit eidlmiştir (Kalay, 2014). Yapılan bu araştırma insan sermayesi ile iş kalitesi arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir. İşletmeye güvenen aidiyet duygusu gelişmiş çalışanlar zorluklar yada yaşanan olumsuzluklar karşısında yeni fikirler geliştirirler.

Stewart (1997), işletmedeki çalışanları dört ana kategoride incelemiştir. Tablo 4'de bu kategoriler gösterilmektedir;

Tablo 5: İnsan Sermayesinin Bölümleri

1- Yeri zor doldurulan, Düşük katma değerli çalışanlar *(Kalifiye, tecrübeli fabrika işçileri)*	**3**- Yeri zor doldurulan, Yüksek katma değerli çalışanlar *(İşletmenin yıldızlarıdır. Üst düzey yöneticiler, satış yöneticileri, proje yöneticileri)*
2- Yeri kolay doldurulan, Düşük katma değerli çalışanlar *(Fabrika işçileri gibi düz emek çalışanlar)*	**4**- Yeri kolay doldurulan, Yüksek katma değerli çalışanlar (*Müşteri için değerli işleri yaparlar, web tasarımcıları, kapak tasarımcıları*)

Kaynak: Stewart, 1997: 99.

İşletmenin insan sermayesini oluşturan çalışanlar 3 nolu kategoride bulunanlardır. Bu çalışanlar, rekabet avantajını kendi işletmelerine kazandıran, müşterilerin tercihi olan ürünleri tasarlayan ya da hizmetleri sunan katma değeri yüksek ve yeri zor dolan kişilerdir

(Stewart, 1997: 99). İnsan sermayesinin yoğun olduğu işletmeler yüksek rekabet avantajına sahiptirler ve piyasada fiyat belirleyici bir rol üstlenirler. Çünkü rakiplerin, ihtiyaç duyulan becerileri ve hizmetleri sağlayabilmesi kolay olmayacaktır. İnsan sermayesinin kullanıldığı yerlerde katma değer yüksektir ve müşterinin önem verdiği notalar üzerine yoğunlaşılır. Bu derece önemli olan insan kaynağının geliştirilme konusunu da unutulmaması gereken konulardan biridir. İşgücünün yönlendirilmesi konusunda yapılan çalışmalar Tablo 5 'de gösterilmiştir.

Tablo 6: İşgücü Oryantasyonu

Yeri zor dolar, Düşük katma değerli **BİLGİYLE DONATIN** →	Yeri zor dolar, Yüksek katma değerli **SERMAYEYE KATIN**
Yeri kolay dolar, Düşük katma değerli **OTOMASYONA GEÇİN** ↓	Yeri kolay dolar, Yüksek katma değerli **FARKLILAŞTIRIN** VEYA ↑ **DIŞARIYA VERİN** ↓

Kaynak: *Demirkol, 2007: 67.*

Sol üst karede belirtilen özelliklere sahip çalışanlara işletmenin ihtiyacı vardır fakat yaptıkları işin müşteri tarafında çok karşılığı yoktur. Bu alandaki kişileri bilgi ile donatmak, yaptıkları işi katma değerli hale getirmek önemlidir. Sol alt karedeki profile uyan çalışanlar işletmenin ihtiyaç duymadığı çalışan türüdür. Sağ üst karedeki çalışanlar şirketin insan sermayesini oluşturan çalışanlardır ve çok önemlidirler. Sağ alt karede belirtilen özelliklere sahip çalışanlar için iki tercih vardır. Yapılan işler, dış kaynaklara yaptırılabilir ya da çalışanlar uzmanlaştırılabilir.

İşletmeler için son derece hayati öneme sahip olan insan sermayesi düşünülenin aksine işletmenin sahip olduğu bir unsur değildir (Aramburu ve Saenz, 2011: 309). İşletmeler, sahip oldukları çalışanların bilgi birikimlerini, deneyimlerini, tecrübelerini ve yaratıcılıkları, çalışanın o işletmede çalışmaya devam ettiği sürece kullanabilirler. Bir nevi kiralama olarak düşünebilir fakat kira süresi bittiğinde yani çalışan işten ayrıldığında tüm bu sermaye çalışan ile birlikte işletmeden ayrılmaktadır. Bilginin bu denli önemli olduğu enformasyon çağında, insan sermayesinin rekabet avantajı sağlanmasında stratejik bir değer olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için insan

sermayesinden yüksek düzeyde yararlanması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların şirketten ayrılmamaları için aidiyet duygularının, işletmeye olan güven ve bağlılıklarının artırılması gereksinimi doğmaktadır (Göksel ve Baytekin, 2008: 86). İşletmelerin istihdam politikalarını gözden geçirmeleri ve uzun vadeli iş ilişkileri kurmalıdırlar.

Yapılan literatür taramasında bir işletmenin en önemli soyut varlıklarından birinin insan sermayesi olduğu görülmektedir (Crook vd., 2011). İnsan sermayesi; işletmenin ve işletmedeki çalışanların verimliliğini artırırken aynı zamanda rekabet avantajı sağlamaktadır. İnsan sermayesi, işletme çalışanlarına has bir özelliktir. Doğuştan gelen ya da sonradan edinilmiş bir özellikler çalışana aittir ve taklit edilmesi zordur. Taklit edilemeyen bu özellikler işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

İnsan sermayesi kavramını ilk kez 1961 yılında ele alan Theodore Schultz, insan sermeyesi kavramının bir bölümü olan eğitim sermayesi alanında çalışmalar yapmıştır (Schultz, 1961, Hudson, 1993). Yaptığı çalışmalarda; eğitime yapılan yatırımların, iktisadi politikaların geliştirilmesinde önemli rol oynadığını tespit etmiştir. Çalışanlara verilecek eğitimler ile çalışanların yetkinliği, analitik düşünme becerisi, iletişim becerisi, mesleki yeterliliği, yaratıcılığı ve olaylara bakış akışı gelişecektir. Kazanılacak tüm bu beceriler işletmenin insan sermayesini oluşturmaktadır (Topuz, 2013: 9; Rodrigues vd., 2017: 10). Yeni yetenekler kazanan, motive olan çalışanların öz güvenlerinde artış olacaktır. Öz güvenli çalışanların, her alanda başarılı olabileceklerine dair bir inanç söz konusudur. Her alanda başarılı olabilecek çalışanlar, işletmeye stratejik başarılar getirecek insan sermayesini oluşturmaktadır (Özer, 2011: 41).

İşletmeler çok güçlü bir insan sermayesine sahip olabilirler fakat önemli olan bu sermayeyi etkin kullanabilmektir. Bu sermayenin verimli kullanılabilmesi için çalışanların yeterlilik düzeyleri, işletmeye karşı tutumları ve çeviklikleri iyi analiz edilmelidir (Karakuş ve Çobanoğlu, 2013: 163). Çalışanların yeterliliklerini; sahip olunan analiz yeteneği, problem çözme yeteneği, teknik bilgi, insan ilişkileri becerisi ve tecrübeler belirler. Çalışan tutumu ise; işletmeye olan pozitif tutum ve aidiyet duygusunu içerir. Çalışanın örgütsel bağlılığının olması durumda işletmeye fayda sağlayacaktır. İşletmeye karşı takınılan olumsuz bir tutum sermayenin etkin kullanılmasını engelleyecektir. Son olarak çalışan çevikliği ise; farklı durumlar karşısında ani ve hızlı bir şekilde yön değiştirerek fırsatları yakalamak ve yeni değerler oluşturmaktır.

2.3. Sosyal Sermaye

Entelektüel sermayenin bir diğer boyutu olan sosyal sermaye, özünde ilişkisel kaynakları ifade etmektedir (Kittikunchotiwut, 2015). Sosyal sermaye, ilişkilerin önemli olması mottosu ile bireye değil topluma yönelik bir kavram olarak hayatımıza girmiştir. Sosyal sermaye, işletme içerisindeki varlıkların aynı zamanda birer sermaye kaynağı olduğunu savunmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Burt, 2005; Kuznetsova ve Matveeva, 2015; Chuang vd., 2016). Sosyal sermaye ifadesini literatürde ilk kullanan kişi Lyda Judsen Hanifan'dır. 1916 senesinde Hanifan'ın yayınlamış olduğu "The Rural School Community Center" adlı eserinde, sosyal sermayeyi; ekonomi boyutunun dışında kalmasına rağmen katkı sağlayan, toplumu oluşturan bireyler arasında diyalog, arkadaşlık, destek ve her türlü sosyal etkileşimi sağlayan bir sermaye olarak ifade etmiştir (Devamoğlu, 2008:4).

Sosyal sermayenin ilk sosyolojik analizini Pierre Bourdieu yapmıştır. Bourdieu sosyal sermayeyi; uzun soluklu iletişim ağına sahip olan bir işletmedeki bireylerin ya da grupların payına düşen kaynakların toplamı olarak tanımlamıştır. "Distinction" adlı eserinde ekonomik sermayenin yanında ekonomik olmayan sermayenin de var olduğunu ve bu sermayenin kültürel ve sosyal farklılıklarına rağmen insanlar arasında bağ görevi üstlenmesinden bahsetmektedir (Fine, 2011: 97). Coleman'a göre ise sosyal sermaye, insanların bir arada çalışmalarını sağlayan bir araç olarak tanımlamıştır (Field, 2008: 29). Sosyal sermayeyi Cohen ve Prusack (2001: 20), çalışanlar arasındaki ilişki yapılarını ve birimleri birbiriyle bütünleştiren ve işbirliğine ortam hazırlayan karşılıklı anlayış, güven duygusu, ortak değerler ve davranışlar olarak ifade etmişlerdir.

Literatür taramasında sosyal sermayenin genel olarak üç araştırma boyutunda incelendiği görülmektedir. Bunlardan ilki sosyal sermayenin etkilerinin araştırılmasıdır (Adler ve Kwon, 2002). Sosyal sermayenin etki ettiği bileşenler analiz edilmiştir. İkincisi; sosyal sermayedeki ilişkilerin aynı derece önemli olup olmadığı araştırılmıştır (Bourdieu, 1986; Burt, 2005). İlişkiler arasında diğerine göre daha önemli olan bağlantıların olup olmadığı analiz edilmiştir. Üçüncü olarak ise sosyal sermayenin kaynakları araştırılmıştır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

Sosyal sermayenin etkileri incelendiğinde rekabet üstünlüğü sağladığı, varlığının fark yarattığı, katma değer sağlamasından dolayı maddi varlık olarak ele alındığı ama aynı zamanda değerinin biçilmesinin kolay olmadığı soyut bir varlık olduğu anlaşılmıştır (Öğüt

ve Erbil, 2009: 9). Üretilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesinde insan sermayesinin olduğu gibi sosyal sermayenin de payı büyüktür. Bu nedenle sosyal sermayenin arttığı bir işletmede ekonomik refahın arttığı gözlemlemektedir.

Sosyal sermayenin etkileri çeşitli çalışmalarda derinlemesine incelendiğinde iki tamamlayıcı unsuru dikkat çekmiştir (Brooking, 1997; Coletta ve Cullen, 2000; Grant ve Thomas, 2002; Cabrita ve Bontis, 2008). Bunlar; yapısal sosyal sermaye ve bilişsel sosyal sermeyedir.

Tablo 7: Sosyal Sermayenin Unsurları

	Yapısal Sosyal Sermaye	Bilişsel Sosyal Sermaye
Kaynak ve Belirtileri	Kişilerarası İlişkiler, Kurallar, Ağlar ve Roller	Değerler, Davranışlar, İnançlar ve Normlar
Bulunan Ortam	Sosyal Topluluk	Kültür Topluluğu
Dinamik Etkenler	Yatay ve Dikey Bağlantılar	Güven, Dayanışma, İş birliği
Kolektif Yönleri	Karşılıklı Fayda Üreten İşbirlikçi Davranış Beklentisi	

Kaynak: *Kitapçı, 2016: 112.*

Yapısal sosyal sermaye, ilişkiler arasındaki güçlü ve zayıf yönleri, aralarındaki çelişkileri ve ilişkinin yoğunluğunu belirtir (Camps ve Marques, 2011: 8). Çalışanlar arasındaki bağların varlığı ya da eksikliği ile ilgilenir, hiyerarşiye dikkat edilir ve ilişkilerin etkileşimi incelenir. Yapısal ilişkileri kuvvetlendiren unsurlar; kurallar, hedefler ve amaçlara götürecek tecrübelerdir. Başka bir ifadeyle yapısal sosyal sermaye; çalışanları gerek yatay gerek de dikey olarak birbirine bağlayan kurumsal yapılardır. (Yatay bağlantı eşite yakın ilişkileri, dikey bağlantılar ile kaynaklara erişim bakımından hiyerarşik ilişkiler kapsar). Bilişsel sosyal sermaye ise işbirliği davranışını oluşturan, değer üreten tutumları destekleyen, sorumluluğu ve güveni içeren bileşelerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Uphoff, 2000: 216). İki sosyal sermaye arasındaki temel farka bakıldığında; yapısal sosyal sermaye bireylerin neler yaptığı ile ilgilenirken, bilişsel sosyal sermaye ise ilişkiler konusunda bireylerin ne düşünüp neyi sezinledikleri ile ilgilidir. Özetle; yapısal sermaye eylemlerle, bilişsel sermaye düşünceler ile ilgilenir.

2016 yılında Avusturya'da yapılan örneklerm sayısı 10.000 çalışan olan bir araştırmada bilişsel sosyal sermaye ile hissedilem fiziksel acı arasında ilişki olduğu ve sosyal sermayenin azalması sonucunda fiziksel acının arttığı gözlemlenmiştir (Muckenhuber vd., 2016: 718). Aynı çalışmada yapısal sosyal sermaye ile algılanan sağlık düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışma arkadaşları ile buluşma sayısındaki artış ile çalışanların kendilerini daha sağlıklı bulmaları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çin'de yapılan bir araştırmada bilişsel sosyal semaye, güven düzeyi ile ölçülmüş ve depresyonun bilişsel sosyal sermaye ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yine benzer şekilde İsveç ve Finlandiya'da sosyal sermaye ile zihin sağlığı arasındaki ilişki incelenmiş ve depresyonun hem yapısal hem de bilişsel sosyal sermaye ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Fujiwara ve Kawachi'nin 2008'de Amerika'da yapmış oldukları benzer bir çalışmada güven düzeyi ile depresyon arasında negatif ilişki olduğu, bilişsel sosyal sermaye ile depresyon arasında ilişki olduğu fakat yapısal sosyal sermaye ile herhangi bir ilişkinin bulunamadığı belirtilmiştir.

Sosyal sermayenin bireysel ve toplumsal ilişkilerin ortaya çıkardığı bir kaynak olmasından dolayı insanların istekleri sonucu çok kolay oluşabildikleri gibi bir o kadar da kolay yok olabilmektedirler (Adler ve Kwon, 2002:17). Kaybedilen sosyal sermayenin geri dönüşü de mümkün olmamaktadır çünkü sosyal sermeye, motivasyonel bir unsurdur yani son derece kırılgan bir yapısı vardır. Bu nedenle sosyal sermayenin oluşması için bilinçli bir harekete ihtiyaç duyulmaktadır. Tam burada bilişsel sosyal sermaye devreye girmektedir. Sosyal sermayenin bilişsel tamamlayıcı unsuru işbirlikçi davranışı içerir (Uphoff, 2000: 218). Yani bilişsel bir ilişki kurulması için bireylerin ya da toplumların aynı tutum, inanç, kültür ve değer yargılarına sahip olması gerekmektedir. Ortak anlayış ve paylaşımın sağlandığı işletmelerde sosyal sermaye güçlendirilir ve sosyal sermaye ile birlikte sosyal bağlılık da işletmeye kazandırılmış olunur.

Tamamlayıcı unsurlar incelendiğinde sosyal sermayenin değer yaratmada ne kadar önemli bir kaynak olduğu anlaşılmaktadır. Yaratılan bu değer bireylere ya da toplumlara özel, onları yansıtan, taklit edilmesi zor fakat kaybedilmesi çok kolay bir sermayedir. Sosyal sermaye bilinçli bir şekilde oluşturulduğunda entelektüel sermayeyi geliştirmede çok önemli rol oynamaktadır.

2.4. Yapısal Sermaye

Entelektüel sermayenin bir diğer bileşeni olan yapısal sermaye; beşeri sermaye dışında kalan işletmenin sahip olduğu yazılım, donanım, patentler, ticari sırlar, teklif hakları, bilgi ve ağ sistemleri, örgüt kültürü, amblemler ve her türlü fikri, sınai ve ticari hakları gizli olan doküman ve süreçleri ifade etmektedir (Edvinsson ve Sulivan, 1996; Joia, 2008; Bontis, 1998; Tsan ve Chang, 2005; Stewart, 1997; Bozbura ve Toraman, 2010). Yapısal sermaye, insan faktörü dışında olan fakat insan sermayesini destekleyen bilgi ve birikimlerdir. Yapısal sermayeyi, insan sermayesinden ayıran en temel fark; yapısal sermayenin işletmeye ait olmasıdır yani gün sonunda mesai bittiğinde tüm sermaye işletmeye kalmaktadır (Erkal, 2006: 66).

Yapısal sermaye, işletmenin sahip olduğu tek sermaye çeşididir (Bosworth ve Webster, 2006: 50). Bu nedenle yapısal sermeyenin artırılması işletmenin sorumluluğundadır. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için yapısal sermayeye yani sistem alt yapıya, teknolojiye ve yazılım sistemlerine ihtiyacı vardır. Yapısal sermaye, işletmelerin rekabetçi olmalarını ve pazar ihtiyaçlarına cevap vermelerini sağlayan yeteneklerin kazanılmasında rol oynamaktadır. Bu nedenler işletmeler, yapısal sermayelerini güçlendirmek için strateji geliştirmek zorundadırlar. İşletme sahip olduğu bu sermayenin ticaretini de yapabilmektedir (Edvinsson, 2013). Telif hakları, patentler, ticari markalar ve sistem alt yapıları ile işletmeler, yapısal sermayesini ticarete açabilmektedirler.

Yapılan literatür taramasında yapısal sermaye üç boyutta incelenmiştir bunlar; yenilik sermayesi, örgütsel sermaye ve süreç sermayesidir (Öztürk ve Demirgüneş, 2003: 112; Veltri ve Puntillo, 2019). Yenilik sermayesi; yeni fikirleri yönetebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yeni markalar, alınan patentler ve telif hakları bu sermaye türüne örnektir. Örgütsel sermaye, fark yaratacak işleri yapabilme sistemini geliştiren bakış açısının işletmeye kazandırılmasıdır. Süreç sermayesi ise ürün ve hizmetlerin son kullanıcıya ulaşmasını sağlayan süreçleri içermektedir (Edvinsson ve Malone, 1997).

Yapısal sermayenin sağlanamadığı bir işletmede entelektüel sermayenin gelişmesi mümkün değildir. Yapısal sermaye işletmenin iskelet sistemini oluşturmaktadır (Eren ve Akpınar, 2004: 10). İnsan sermayesi ve sosyal sermayenin destekleyicisidir. Onları bir arada tutar, ilişkilendirir ve sürecin verimli olarak işlemesine yardımcı olur. Amaçları

gerçekleştirerek organizasyonu güçlendirmeye dayalıdır ve yapısal sermayeye sahip olmak diğer sermayelere sahip olmaktan daha kolaydır (Ahmadi vd., 2011: 371).

Yapısal sermaye, işletme etkinliğinin bir göstergesi olduğu için entelektüel sermayenin ölçülmesinde önemli bir yere sahiptir (Ölçer ve Şanal, 2007: 490). Yapısal sermayenin ölçümü daha kolay olduğu için diğer bileşenlerden farklılaşır. Yapısal sermaye ölçülürken iki varlığa bakılmaktadır. Bu varlıklar; entelektüel varlıklar ve bilgi altyapısı varlıklarıdır.

Tablo 8: Yapısal Sermayenin Unsurları

Entelektüel Varlıklar	Bilgi Altyapısı Varlıkları
• Patentler	• Yönetim felsefesi
• Telif hakları	• Örgüt kültürü
• Tasarım hakları	• Yönetim süreçleri
• Ticari markalar	• Bilgi sistemleri
• Ticari sırlar	• Ağ sistemleri
• Hizmetle ilgili markalar	• Finansal ilişkiler

Kaynak: Jurczak, 2008: 39.

İşletmelerde yapısal sermaye yukarıdaki tabloda belirtilen tüm varlıklarıyla birlikte bulunmayabilir ya da işletmeden işletmeye değişkenlik gösterebilir. Yapılan araştırmalarda işletmelerin başarısı; insan sermayesi ve yapısal sermayenin birlikte hareket etmesine bağlanmıştır (Kaya, 2017: 57). Güçlü bir şekilde oluşturulamayan yapısal sermaye işletmeleri gelecekte zor duruma sokabilir. Oluşabilecek sorunlar aşağıdaki gibi listelenebilir (İşevi ve Çelme, 2002).

- Ortak hedef ve amacın oluşturulamaması, bireysel hareket etme isteği.
- İşletme içerisinde yaşanan güvensizlik. (örgüte duyulan güvensizlik, çalışanlara duyulan güvensizlik)
- Güvensizlik ya da çıkar tartışması nedeniyle bilgilerin saklanması.
- Bireysel bilginin, örgütsel bilgiye dönüştürülememesi.
- Bilgiye erişimin zor olması ya da bilgiye nereden ulaşılacağının bilinmemesi.

- Eleştirilmeye kapalı olmak bu nedenle geliştirilmesi gereken noktaları kaçırmak.

Yapısal sermaye, insan sermayesini destekleyen bilgi kaynaklı unsurlardır. Bilginin işlenmesi, saklanması ve kullanılması yapısal sermaye ile sağlanmaktadır. Yapısal sermayenin tam olarak oturtulamadığı işletmelerde yaşanacak sorunlar yukarıda da belirtilmiştir. İnsan sermayesi ile elde edilen bireysel bilgi, yapısal sermaye ile örgütsel bilgiye dönüştürülmüş olur. Dönüştürülen bu bilgi müşterilere ürün ve hizmet olarak sunulmaktadır. Bu dönüşüm süreci ile işletme pazar payını artıracak, müşterilere daha kolay ulaşacak ve gelirini yükseltecektir (Al-Ali, 2003: 35).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
REKABET AVANTAJI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Enformasyon çağı ile birlikte bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin ışığında işletmeler rekabet stratejilerini yeniden şekillendirmek zorunda kalmışlardır. Geleneksel üretim süreçlerini, bilgi teknolojilerinin kazandırdığı pratik çözümlerle harmanlayarak yeni süreçler geliştirilmektedir. İşletmeler, yeni bir anlayış ve yaklaşım olan ve Endüstri 4.0 olarak isimlendirilen yeni bir çerçeveye dâhil olmuşlardır. Bu çerçevede yapay zekâ, otomasyon, siber güvenlik, nano teknolojiler, robotik teknolojiler, veri işlemcileri ve üç boyutlu yazıcılar gibi yeni teknolojiler ile üretim süreçlerinde köklü değişiklikler yaratacak yeni bir dönem başlamıştır. Endüstri 4.0 ile ilk üreticiden son tüketiciye kadar uzanan zincirin her bir nesnesi birbiri ile daha bütünleşik çalışacak bir sistem oluşturulmuştur. Tüm dünya endüstri 4.0 ile daha bütünleşmiş bir yapıya giderken işletmeler yarışın içinde kalabilmek için rekabetçi olmaya çalışırlar çünkü rekabet iyi olanı ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler en iyi olabilmek, yarışmada kalabilmek için rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek zorundadırlar. Enformasyon çağında işletmelerin rekabet avantajını artırması ancak bilgi teknolojileri ile mümkün olacaktır (Kaya, 2017: 3).

Bu bölümde rakip ve rekabet kavramı, rekabet avantajı, rekabet avantajının önemi ve bileşenleri incelenmiştir.

3.1. Rekabet Tanımı

Rekabet, aynı alanda aynı işi yapan kişiler veya kurumlar arasında daha iyi olma ya da rakiplere karşı üstünlük sağlama mücadelesi anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 260). Rekabet ifadesi çok eski zaman öncesinde M.Ö. 400-300 yıllarında savaş stratejileri alanında karşımıza çıkmıştır. O yıllarda yaşayan savaş stratejistleri rekabeti; "savaşmadan kazanmak" ifadesi ile tanımlamışlardır (Tzu, 2000: 100). Rekabet kavramı günümüzde ise pek çok alanda karşımıza çıkabilmektedir. Sosyal, ekonomik, stratejik ve teknolojik gelişmelerde sık sık bu kavrama rastlamaktayız (Akgemci, 2013: 150). Özellikle işletmecilik faaliyetlerinde rekabet ekonomik açıdan belirleyici bir rol oynamaktadır.

Rekabet duygusu kişilerin ya da işletmelerin doğalarında var olan arzunun eyleme dönüşmüş halidir. Adam Smith rekabeti, değişken çevrede dinamik süreçlerden geçilerek sonunda dengeye ulaşma hali olarak tanımlanmıştır ve daha düşük fiyatla daha fazla ürün / hizmet satma yarışıyla talep artışının oluşacağını vurgulamıştır (Coşkun, 2013: 19). Talep ve rekabetin artması ile pazar büyüyecek ve üretimi destekleyen teknolojiler gelişecektir. Rekabetin oluşması için sağlanması gereken bazı özellikler mevcuttur. Timurçin (2010), bunları şu şekilde ifade etmiştir;

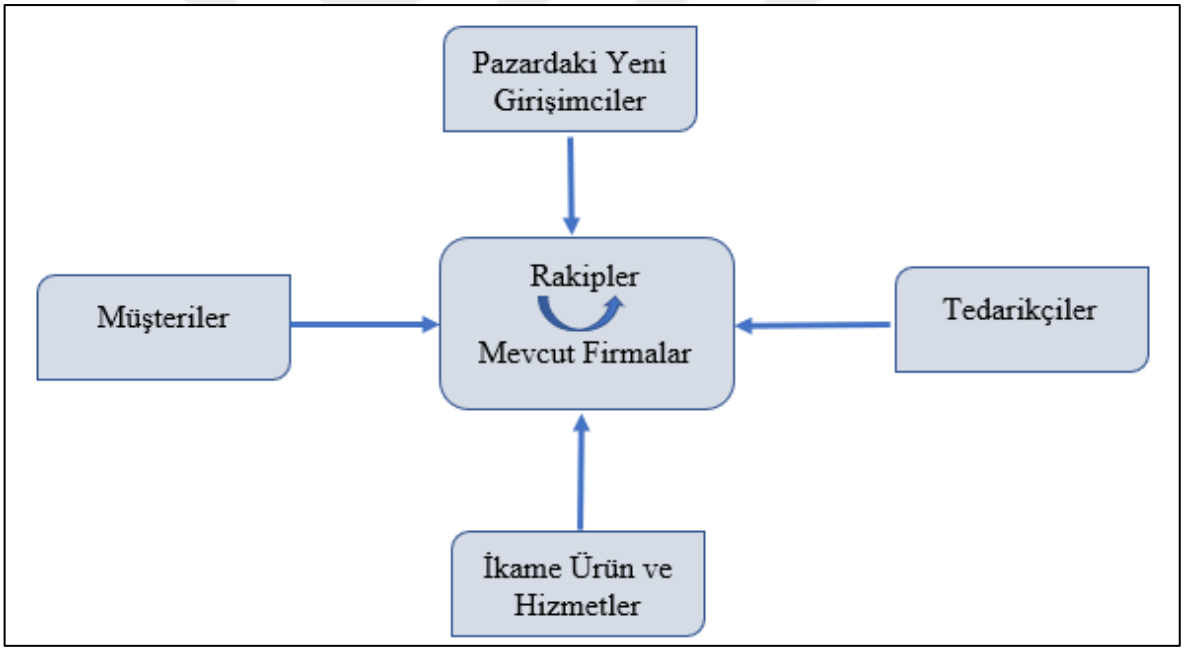
- Pazarda birden çok katılımcının olması gerekliliği,
- Pazara katılımın ve ayrılmanın serbest olması,
- Şartların elverişsiz olduğu ortamda bile pazardan pay almaya çalışma,
- Kar etme amacı
- Rekabet koşullarına ve kurallarına uyum gösterme.

Altuntuğ (2007: 140) rekabeti; insan doğasının temelinde bulunan arzuları, harekete geçiren tutku olarak tanımlamıştır. Rekabet, farklı amaçlar güderek çeşitli unsurlar üzerinde üstünlük sağlama çabası olarak tanımlanabilen ve siyasi, iktisadi ve sosyal alanlarda varoluş gösteren bir kavramdır (Aksüzek, 2008: 5). Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere rekabet kavramı çok boyutlu, zamana ve içinde bulunulan şartlara göre değişen bir kavramdır. Özellikle sanayi devriminden sonra rekabetin önemi daha da artmış ve aynı amaç doğrultusunda ilerleyen kişi veya kurumlar arasındaki yarış olarak adlandırılmıştır (Chaudhuri ve Ray, 1997: 83). Enformasyon çağına girişle birlikte işletmeler için sınırların ortadan kalkmış ve rekabet uluslararası bir hal almıştır (Olczyk, 2016: 430). İşletmeler sadece yerel piyasadaki firmalar ile değil, uluslararası pazardaki tüm firmalar ile rekabet yarışına dahil olmuşlardır.

İşletmeler rekabet etmek için her zaman stratejiye ihtiyaç duymayabilir. Bulunulan pazarda rekabetçi olmanın tek bir yolu varsa strateji oluşturulmaz fakat birden fazla yolu varsa burada devreye stratejiler girmektedir (Kirzner, 2000:11). Stratejiler, pazarın ne beklediği, neye ihtiyacı olduğu gibi soruların cevabını bulmaya yönelik olmalıdır. Yapılan analiz ve araştırmalar ışığında işletmeler, rakiplerine göre benzersiz bir yol bularak rekabet avantajı elde etmektedirler.

Günümüz işletmelerinin rekabet ettiği yegâne varlığın aynı kulvarda yarıştığı rakip firmalar olduğunu düşünmek son derece yanıltıcı bir çıkarım olur. Rakipler çoğunlukla farklı tür bir faaliyet içerisinde olan kişilerden ya da kurumlardan çıkmaktadır (Hançerlioğlu, 1995: 342). İşletmenin karlılığını düşürecek her girişim ve girişimci rakip olarak nitelendirilmelidir. Porter, Beş Güç Analiz Modeli ile sektörün rekabetçi düzenini gözler önüne sermiştir. Modeldeki güçlerde meydana gelecek en ufak bir değişiklik dengeleri yerinden oynatıp sektörü etkileyebilmektedir (Porter, 2008: 33). Bu güçler;

- Mevcut rakipler,
- Yeni girişimciler (potansiyel rakipler)
- Tedarikçiler
- Müşteriler,
- İkame ürün ve hizmetler.



Şekil 3: Porter'ın 5 Güç Modeli

***Pazardaki Yeni Girişimciler*:** Pazara yeni girecek olan firmalar yani yeni girişimciler pazar için genel olarak olumlu bir durumdur. Yeni girişimciler fiyat politikalarında rekabetçi olmayı ve taban fiyat vermeyi tercih ederler (Coşkun, 2014: 46, Tekin vd., 2010: 290). Tavan fiyatın belirlenmesi ile pazardaki firmaların fiyat artışı yapmalarının önüne geçilmiş olur. Bazı durumlarda pazardaki mevcut firmalar müşteri kaybı yaşamamak adına fiyatlarını aşağıya çekmeye çalışırlar. Yeni girişimciler rekabetçi fiyatlar ile mevcut firmalara tehdit

oluşturabilir. Bu tehdidin önüne geçilmesi için mümkün mertebe yeni girişimlerin pazara girişi engellenmelidir.

Müşteriler: Müşteriler genel olarak aldıkları hizmet ya da ürünlerin kaliteli ve ekonomik olmasını isterler. Alacakları ürün veya hizmet için de pazarlık yaparlar. Müşterilerin bu davranışı, pazardaki firmalar arasında rekabetin oluşmasını neden olur (Porter, 2008: 44).

Pazardaki müşterilerin pazarlık yeteneği oldukça önemlidir. Pazarlık gücü olan yani fiyatı rekabetçi şartların üstüne çıkarabilen müşteriler, piyasa fiyatları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Pazarlık gücü yüksek olan müşteriler için firmaların fiyatlarını düşürmesi gerekebilir fakat pazarlık gücü yüksek olmayan müşteriler için firmalar fiyatlarını kendileri belirleyip karlılıklarını artırabilirler (Arıcan vd., 2009: 15-16).

Tedarikçiler: Rekabeti etkileyen bir diğer faktör de tedarikçilerdir. Tedarikçiler maliyetlerin belirlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Sağladıkları ürün ve hizmetlerde değişiklik yaparak fiyatların yeniden belirlenmesine neden olabilirler (Barney, 2001: 50). Ürün ve hizmetlerin fiyatlarında ya da kalitelerinde meydana gelen en ufak değişiklik firmaları etkileyecektir.

Tedarikçilerin bir diğer rekabete etkisi ise pazara yeni firmalar dışında tedarikçilerin de dâhil olmasıdır. İşletmelerin karlılığı kendi karlılığından yüksek gören tedarikçiler pazara girmek isteyebilir (Bilge ve Zerenler, 2000: 447). Bu durum mevcut işletmeler için tehlike arz etmektedir. Bu tehlikenin önüne geçebilmek için firmalar, müşteri odaklı tedarikçiler ile çalışabilirler (Coşkun, 2014: 47).

İkame Ürün ve Hizmetler: Pazarda bulunan ikame ürün ve hizmetler müşterinin satın alma kararını yüksek derecede etkilemektedir (Tekin ve Zerenler, 2009: 57). Müşteriler genel olarak daha kaliteli ve daha uygun olan ürünü / hizmeti seçme davranışı göstermektedirler. Bu durumda ikame mallar ve hizmetler rekabeti artıracağı için yeni bir tehdidin oluşması anlamına gelmektedir.

Pazara giren kalitesiz ve düşük fiyatlı ürünler elbette ki tehdit oluşturmayacaktır çünkü müşteriler kalitesiz ürünü tercih etmeyeceklerdir. Fakat hem kaliteli hem de daha uygun ikame bir ürünün pazara girmesi ile rekabet avantajı ikame malları üreten firmaya geçecektir (Mutluay, 2005: 18).

Pazardaki Mevcut Rakipler: Her işletme pazardaki payını başta korumak daha sonra da büyütmek ister. İşletmelerin yarışta kalabilmeleri ve yarışı kazanabilmeleri için mevcut rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 100). Bu üstünlüğü yüksek kalite, düşük maliyet, yüksek karlılık, cevap verebilme ve müşteri odaklı olma gibi niteliklerle sağlanabilir.

3.2. Rekabet Avantajı Kavramı

Teknolojinin gelişiminde yaşanan hız ile yeni bir çağ olan enformasyon çağı başlamış ve bu çağ küreselleşme kavramını ön plana çıkarmıştır. Küreselleşme, ürünlerin, hizmetlerin ve hatta kültürlerin sürekli etkileşim içerinde olduğu tümleşik bir süreçtir (Zengingönül, 2004: 12). Küreselleşme ile sınırlar ortadan kalkmış, toplumlar ve devletler arasındaki etkileşim sürekli ve bağımlı hale gelmiştir. Sınırsız olan bu etkileşimin varlığı ve sınırların ortadan kalkması ile işletmeler ve kurumlar arasındaki rekabet hız kazanmıştır. Rekabetin bu kadar yoğun olduğu bir piyasada firmaların, rakiplerini oyunun dışında bırakmak için bazı avantajları elinde bulundurması gerekliliği doğmuştur. Buna da rekabet avantajı denilmektedir.

Rekabet avantajı, bir işletmenin veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan girişimlerin bütününü kapsar (Mariadoss vd., 2011: 1312). Bu amaçlar; karlılığı artırmak, kaliteyi iyileştirmek, maliyetleri azaltmak ve marka değerini yükseltmek olabilir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi ile rakiplere karşı rekabet avantajı elde edilebilir. İşletmelerin sahip oldukları yetenekleri, etkili bir şekilde kullanarak elde ettikleri rekabet avantajı ile pazarda rakiplerin önüne geçerek pazarda daha iyi bir konuma yerleşirler (Boxall ve Purcell, 2003: 71). Rekabet avantajını elinde tutan işletmeler, müşterilere daha kolay ulaşmaktadırlar (Kaya, 2017: 89). Müşteri ağı güçlü olan işletmelerin karlılıklarını da yüksek olacaktır. İşletmenin sahip olduğu bu gücün sürdürülebilir olması çok önemlidir. Elde edilen avantajın sürekli olması ve avantajın korunması gerekmektedir. Bu avantajın rakipler tarafından keşfedilmesi işletmelere sorun yaratabilir. Bu sorunlardan en yaygın olanı; taklit edilmektir. Rekabet avantajını elinde tutan işletmenin ürünleri, hizmetleri veya servisleri taklit edilerek pazar avantajı elinden alınabilir. Bunun önüne geçebilmek için işletmeler yüksek değerli, taklit edilmesi zor, ikamesi kolay bulunamayan ürünler ortaya koymalılardır.

Ancak bu şekilde ortaya konan ürünler veya hizmetler ile sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olunabilir.

Rekabet avantajının ölçülmesine yönelik literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Eryılmaz, 2016: 12; Koçel, 2017: 5; Berber, 2017: 72; Papatya, 2019: 871). Bu yaklaşımlar aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 9: Rekabet Avantajının Ölçüm Yöntemleri

Araştırmacı	**Rekabet Avantajının Ölçümünde Faydalanılan Özellikler**
(Robinson ve Pearce, 1988)	Rakiplerden farklı ürün geliştirme, daha düşük maliyet, geniş ürün yelpazesi, müşteri hizmetlerine verilen önem ile ölçülür.
(Aaker, 1989)	Kaliteli ürün, satış sonrası hizmetler, marka bilgisi, tanınırlık, düşük maliyetli üretim unsurlarıyla ölçüleceğini savunur.
(Choe vd., 1997)	Maliyet liderliği, araştırma geliştirme faaliyetlerine odaklanma, pazardakilerden farklı olma derecesi ile ölçülmüştür.
(Yamin vd., 1999)	Değer zincirinin oluşturulması, verimlilik ve maliyete verilen önem ve farklılaşma ile ölçülmektedir.
(Beal, 2000)	Pazarlamadaki farklılıklar, fiyat avantajları, kaliteli ürünler ve hizmetler ile ölçülmektedir.
(Morgan vd. 2004)	Rekabet avantajı için oluşturulan ölçek 3 boyut ve toplam 11 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; maliyet avantajı, ürün avantajı ve hizmet avantajıdır.
(Allen ve Helms, 2006)	Ürün farklılaşması ve maliyet liderliğine odaklanmayı ölçüm aracı olarak belirtmiştir.
(Schilke, 2014)	Stratejik ve finansal olan iki boyutu ele alarak rekabet avantajının ölçülebileceğini belirtmiştir.

Tablo 9'un devamı

(Kılıç ve Oral, 2018)	25 sorudan oluşan Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı Ölçeği geliştirmişlerdir.
(Nzewi vd., 2019)	Rekabet avantajını, tek boyutta stratejik rekabet avantaj olarak ele almıştır.

Kaynak: *Yazar tarafından derlenmiştir.*

Küresel pazarda işletmeler birbirleriyle kıyasıya rekabet içerisindedirler. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda ya da bölgelerde üretkenlik en önemli faktördür. Üretkenliği yüksek olan işletmeler pazarda daha rekabetçi olabilmektedirler. Rekabeti oluşturan bileşenlerin sürekli iyileştirilmesi de rekabet edebilir olmayı kolay kılmaktadır. Rekabetin geliştiği bölgelerde üretim sayıları, gelirler ve yatırımlar da artış eğilimi gösterir. Bu artış rekabetin iyileştiği bölgelerde yaşayan bireylerin yaşam standardının iyileşmesini tetiklemektedir. Tüm bu zincirleme artışı gözlemledğimizde; işletmelerin, rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak bileşenleri belirlemesinin çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bileşenler; ürün çeşitliliği, ikame ürün geliştirme, kalite iyileştirme, düşük maliyet, teknoloji gibi rakiplere karşı üstünlük sağlayacak maddeler olmalıdır (Korkmaz vd., 2012: 2).

Rekabet avantajının temelinde, işletmelerin ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak, müşteri isteğine en uygun ve katma değerli işlerin geliştirilmesi vardır. Rekabet avantajının elde edilemediği durumlarda rekabet denkliğinden bahsedilmektedir (Yaşlıoğlu, 2018: 12). Rekabet denkliği durumunda; sunulan ürün ve hizmetler, müşteri tarafından "ortalama" olarak algılanır ve hizmetin karşılığında müşteri "ortalama" bir değer öder. Rekabet denkliğinin oluştuğu ikinci durum ise; müşterinin özel bir seçiminin olmaması durumudur. Ürünün özelliklerinden kaynaklı ya da pazarın standart olması gibi nedenlerden dolayı müşterinin özel bir talebinin olmamasıdır. Rekabet denkliği yaratan üçüncü ve en kötü durum ise; firmalara karşı maliyet avantajının sağlanamamasıdır. Pazardaki firmalara göre maliyeti yüksek olan işletmelerin rekabetçi olamayışlarındaki en büyük sebep budur. Özetle sunulan ürün / hizmette farklılık ve maliyet konusunda da avantajın olmadığı durumlarda rekabet denkliği oluşmaktadır.

Rekabet dezavantajının yaşandığı durumlar en kötü senaryo olarak isimlendirilmektedir. Müşterilerin bilinçli olarak işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden kaçması durumunda rekabet dezavantajı durumu oluşur (McGrath, 2013: 47). İşletmenin yaşadığı kötü bir olay, işletme güvenilirliğine zarar gelmesi, kullanılan teknolojilerin eski olması, maliyetlerin yüksek olması veya geçmişte ciddi zarar veren unsurlara sahip olması gibi nedenlerden dolayı işletmeler rekabet dezavantajı yaşabilmektedirler. Bu işletmeler, değişken ve rekabetin yoğun olduğu pazarlarda uzun süre yaşamlarına devam etmeleri mümkün değildir. Deazavnatajların ortadan kaldırılması, küçülmek ya da sektör değişikliğine gidilerek bu durumdan kurtulmaya çalışılmalıdır.

Rekabet avantajının varlığını gösteren kanıtlar ve belirtiler ile rekabet avantajı kolaylıkla gözlemlenebilmektedir. Bu belirtiler çoğunlukla finansal ölçütlerdir; işletme karlılığı, varlık karlılığı, sermaye getirisi vb. Rekabet avantajı var ise finansal oranların piyasa ortalamasın üzerinde olması beklenir, rekabet denkliği varsa piyasa ortalama değerleri görülecektir fakar rekabet dezavantajı varsa piyasa ortalamasının altında değerler ortaya çıkacaktır (Ricardo, 2018: 9).

3.3. Rekabet Avantajı Özellikleri

İşletmelerin, stratejik hedefleri ile uyumlu bir bilgi yönetim sistemine sahip olması rahiplerine karşı rekabet avantajını kazanmalarını sağlayabilir. Sahip oldukları bilgi varlıkları ile daha ucuz, daha kaliteli veya daha karlı ürün ve hizmet sunmalarının yanı sıra müşteri ihtiyaçlarına zamanında ve müşterinin istediği şekilde cevap verebilmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı için çok önemlidir (Burden ve Proctor, 2000: 90). İşletmelerin birbirleri üzerinde sağlamış oldukları rekabet avantajları eğer sürdürülebilir değil ise çoğu zaman devre dışı bırakılmaktadır. Gerek işletmelerin birbirlerini taklit etmesi, gerek ikame malların çıkarılması ile rekabet sürekli olarak yön değiştirmektedir (Wheelen ve Hunger, 2012: 141). En kolay devre dışı bırakılan rekabet avantajları genellikle fiziksel varlıklara bağlı olan avantajlardır çünkü taklit edilmesi çok kolaydır. Buna karşılık soyut varlıklar üzerinden elde edilen rekabet avantajları doğru strateji ve bilgi varlıkları ile desteklendiğinde sürdürülebilir olmaktadır (Black ve Porter, 2012:83).

İşletmelerin rekabet avantajlarının, sürdürülebilir olması için hangi ölçütlere sahip olması gerektiği konusunda yapılan çalışmalar aşağıdaki dört ana maddeye işaret

etmektedirler. Uzun vadeli stratejik avantaj sağlaması için aşağıdaki özelliklerin barındırılması gerekmektedir. (Porter, 1998: 38; Porter, 2008: 24; Kirzner, 2000: 11; Passemard ve Kleiner, 2000: 113; Uphill, 2016: 6; Lin ve Chen, 2008: 99);

- **Üstün Değer**: İşletmelerin sağlamış oldukları ürün ve hizmetlerin, müşteri ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığı veya müşteri için ne kadar değerli olduğu çok önemli bir ölçüttür. Pazarda herhangi bir ürünü ilk yapan veya herhangi bir hizmeti ilk sağlayan firmalar bu ölçüte sahiptirler.
- **Az bulunma (nadir)**: Sağlanan ürün veya hizmetlerin rakip işletmeler tarafından sağlanamıyor ya da kısmi şekilde sağlanıyor olması işletmenin rekabet avantajını güçlendirir.
- **Taklit edilememe**: Sağlanan ürün ve sunulan hizmetlerin patenti alınarak ya da marka oluşturularak taklit edilmesinin önüne geçilebilir. Ürünlerin taklit edilememesi sürdürülebilir rekabet avantajı için çok önemlidir. Hiçbir alternatifin müşteri ve paydaş tarafında aynı değeri sağlayamamasıdır.
- **İkame edilememe:** Alternatif ürün ve hizmetlerle rekabet avantajı yön değiştirebilir bu nedenle ürünlerin ikamesinin bulunmaması gereklidir. İşletmeler rekabet avantajlarını koruyabilmek için rakiplerinin elde edemeyeceği özellikte ürün yapmaya çalışmalıdırlar.

Yukarıdaki özelliklere bakıldığında sürdürülebilir rekabet avantajı için işletmelerin alması gereken birtakım önlemler olduğu görülmektedir. Öncelikle ürün veya hizmetin müşteri tarafında bir değerinin olması gerekmektedir. Müşteri, ortalama altı veya ortalama olarak algılandıkları ürünlerle ilgilenmezler. Müşteride karşılık bulmayan hiçbir ürün firmaya avantaj sağlamayacaktır. Müşterinin gözünde değerli olan ürün ve hizmetlerin de bulunabilirliğinin az olması avantajın elde tutulması açısından çok önemlidir. Fakat avantajı asıl sürdürülebilir yapan özellikler ürün veya hizmetlerin taklit ve ikame edilememesidir. Bu özelliklerin yanı sıra rekabet edilecek pazar ve rakip seçimi de çok önemlidir. Pazar ve rakiplerin durumu analiz edilmeden rekabet yarışına girmek doğru bir karar olmayacaktır. Tüm bu araştırmaların ışığında sürdürülebilir rekabet avantajının özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır;

Tablo 10: Rekabet Avantajının Özellikleri

	Ürün Değerli Mi?	Bulunabilirliği Düşük Mü?	Taklit Edilmesi Zor Mu?	Pazardaki Rekabetin Durumu
	Hayır			Dezavantaj
	Evet	Hayır		Normal
	Evet	Evet	Hayır	Geçici
	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir

Kaynak: *Yazar tarafından derlenmiştir.*

3.4. Rekabet Avantajı Bileşenleri

Yapılan literatür taramalarında rekabet avantalının üç başlık altında incelendiği görülmüştür (Papatya, 2015: 100; Helvacıoğlu, 2007: 40; Ricardo, 2018: 5; Süslü, 2019; 46). Bunlar; temel bileşenler, tamamlayıcı bileşenler ve kuşatıcı bileşenlerdir. Rekabet avantajının her bir bileşeni, avantajın yakalanması ve sürdürebilmesi için önemli katkılar sağlamaktadır.

3.4.1. Temel Bileşenler

Rekabet avantajını oluşturan temel bileşenler; yaratıcılık çerçevesi içerisinde içselleştirilen süreçler, üretilen değerler, stratejiler ve dinamizmdir (Papatya, 2015: 98). Davranışa dönüştürülen bu özellikler ile rekabet avantajı, sürdürülebilir bir hal almaktadır. Rekabet avantajı elde edebilmek için öncelikle değerin üretilmesi gerekmektedir. Değer üretme en genel haliyle; işletmelerin, müşterilere sağladıkları faydalara karşılık olarak müşterilerin, işletmelere ödedikleri bedel olarak tanımlanmaktadır (Walters ve Jones, 2001: 319). Üretilen değerlerin müşterileri tatmin etmesi çok önemli bir noktadır. Tatmin edilen

ve bağlılığı sağlanan müşterilerle uzun soluklu ilişkiler, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Porter, 1985: 38).

Değer yaratma, birbirleri ile bağlantılı süreçleri ve stratejileri bir araya getirerek, rekabet avantajını elde etmeyi sağlayan bir süreçtir (Kuyucak ve Şengür, 2009: 133). Pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için ya pazardaki rakiplerden daha düşük maliyetlerde ürün / hizmet geliştirilecek ya da pazara farklı bir ürün / hizmet sunulması gerekecektir. Müşteriler, pazarın en önemli belirleyici unsurlarından biridir (Doyle, 2003: 71). Üretilecek ürün ya da sağlanacak hizmetten son kullanıcı dağıtımına kadarki her aşamada müşteri belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle sadece ürün / hizmet sağlamak tek başına yeterli olmamaktadır. Bunlara ek olarak müşteriler için değer üretmek, müşterilere fayda sağlayacak şeyler için emek harcamak gerekmektedir (Can, 2013: 24). Müşterilerine değer veren, onlar için farklılık yaratan firmalar pazarda uzun yıllar söz sahibi olabilmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmektedir.

Rekabet avantajının temel bileşenlerinden biri de yaratıcılıktır (Fırlar ve Çolakoğlu, 2009: 96). Yaratıcılığın önemini anlayan, ciddi bir konu olarak ele alan ve gelişime açık olan firmalar küresel pazarda rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Yaratıcılığa önem veren işletmeler, yeni sonuçlar elde etmeye çalışırlar ve yeniliğin peşinde koşarlar (Papatya, 2015: 101). Yeni bilgiler ve deneyimler kazanmak için tüm potansiyellerini kullanırlar. Kavramları farklı tanımlar ve farklı düşünürler. İşletmeler sahip oldukları bu farklılıklar sayesinde yeni değerler üretmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Bono, 1996: 97-115). İşletmelerin yaratıcık alanında öne geçmesinde insan sermayesinin küçümsenemez bir katkısı bulunmaktadır. Sahip olunan teknolojiler ve yapılan yatırımlar ile farklılık sağlanabilir ama burada unutulmaması gereken konu hangi yatırımın yapılması ya da hangi teknoljinin satın alınmasına gerektiği noktasında insan faktörü belirleyici olacaktır.

Temel bileşenlerden sonucusu da kavramların araştırılması ve geliştirmesidir. Farklı kavramların yaratılması ve geliştirilmesiyle rekabet avantajı sağlanabilmektedir (Bozkurt, 1999: 91). Kavramların işletme yararına uygun bir perspektifte üretilmesi işletmeleri farklı bir seviyeye çıkaracaktır. İşletmelerin bu tarz araştırma / geliştirme faaliyetlerinde çok dikkatli olması gerekmektedir. Şirket hedeflerinin ve yeteneklerinin dışında yapılacak faaliyetler hem zaman kaybına hem de finansal kayba yol açabilmektedir.

3.4.2. Tamamlayıcı Bileşenler

Rekabet avantajının ikinci bileşeni olan tamamlayıcı bileşenler, işletmelerin uymak zorunda oldukları, ulaşmak istedikleri hedeflerinde yol gösterici olan temel yönlendiricilerdir (Bozkurt, 1999: 91). Bu yol göstericiler arasında en önemli tamamlayıcı bileşen kalitedir. Kalite, işletmelerin seçilme sebebidir aynı zamanda işletmeyi, müşterinin gözünde değerli ve etkin kılmaktadır (Çelik, 2010: 15). Bu nedenle kalite, rekabet avantajının elde edilmesinde önemli bir bileşendir.

Rekabet avantajında işletmeyi yönlendiren diğer önemli bileşen performanstır. Performans, çalışanları ve ekipleri etkin yöneterek, işletmeyi maksimum veremliliğe çıkaracak bir sistemdir ve üretkenliği ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2018: 10). Performans, belli zaman dilimleri içerisinde gösterilen gelişimdir. İşletmelerin performans göstergeleri çok boyutlu ve karmaştık bir yapı içerisinde olmasından dolayı sistematiğin çok iyi oturtulmuş olması gerekmektedir (Papatya, 2015: 100). Performans ölçümleri bazen nesnel veriler ile bazen de öznel veriler ile yapılabilir ama performansın ölçümünde uyulması gereken belli başlı noktalar vardır (Murphy vd., 1996: 15-23). Öncelikle performans göstergeleri sınırlandırılmış olmalıdır yani birkaç temel gösterge üzerinde yoğunlaşmalıdır. Aksi durumda işlenmesi ve hesaplanması gereken çok fazla bilgi olacaktır. Bir diğer nokta ise göstergenin kapsayıcı olmasıdır. Belirlenmiş olan sınırlar içerisinde ilgili tüm hizmetleri karşılamalıdır.

Bir diğer tamamlayıcı bileşen çevresel bakış ve farklılaşmadır. İşletmeler sadece kendi çevresine odaklanıp bakış açılarını daraltmamalıdırlar. Çevresel bakış açısına sahip olarak, tüm pazarı tanımlaması ve algılaması gerekmektedir (Papatya, 2015: 100). Bu tarz bakış açısına sahip işletmeler, rekabet avantajı elde etme konusunda diğer firmalara göre stratejik bir üstünlüğe sahiptir. Hem rekabet avantajı sağlama hem de kazanılan rekabet avantajının sürdürülebilir olması noktasında farklılaşma çok önemli bir anahtardır. Pazardaki ürünlerden farklı olanı müşterilere sunmak işletmeye avantaj sağlayacaktır. Farklılaşma ile birlikte ortalamanın üzerinde bir kar getirisi sağlanmaktadır.

3.4.3. Kuşatıcı Bileşenler

Rekabet avantajı bileşenlerinden sonuncusu olan kuşatıcı bileşenler, işletmelerin gelişim ve değişimini hızlandıran bir faktördür (Tanyılmaz ve Erten, 2001: 20). Bu bileşenleri; işletmelerin sahip oldukları vizyon, teknoloji ve strateji oluşturmaktadır. Vizyon, işletmelerin gelecek duygusunu anlatan, geleceğe ait bir görüntüdür. İşletmelerin gelecekteki hedeflerinin, gelecekte nerede / nasıl / hangi konumda olmak istediklerinin ifade edilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 179). Vizyon, temelinde işletmenin beceri ve yeteneklerine dayanmaktadır. İşletmeler vizyonuna uygun şekilde stratejik planlarını adım adım gerçekleştirir ve planlarına uygun hareket ederlerse rekabet için gerekli tüm özellikler kuşatılmış olur.

Bir diğer kuşatıcı bileşen olan teknoloji, teknik bilgi birikimini ifade eder. Enformasyon çağının getirdiği çok kıymetli bir bilgi birikimidir. Teknolojinin doğru kullanılması ile işletmeler kapasiteleri artırabilir ve ürün ya da hizmetin kalitesinin artırarak müşteri bağlılığı sağlayabilir (Grant ve Jordan, 2014: 260) . Aynı zamanda maliyetlerin azaltılması ve rekabetçi fiyatların sağlanması için de teknoloji çok önemlidir. Müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünlerin / hizmetlerin uygun maliyetlerle tasarlanması işletmelere pazarda rekabet avantajı sağlayacaktır.

İşletmelerin sahip oldukları vizyon ve teknoloji bileşenleri temelinde işletmelerin stratejik hamleleridir (Hamel ve Prahalad, 1996: 41). Strateji farklılaşabilme yeteneğidir yani işletmeler teknolojiyi kullanarak ya da farklı hedefler koyarak rakiplerinden farklılaşabilirler. Stratejiler, işletmelere yeni yetenekler, yeni açılımlar sağlamaktadır. Kazanılan tüm bu yetenek ve deneyimler rekabet avantajının elde edilmesinde birer basamaktır (Kaplan, 2020: 39).

3.5. Rekabet Avantajının Boyutları

Çalışmada rekabet avantajı 2 boyutta incelenmiştir. Bunlar; stratejik rekabet avantajı ve finansal rekabet avantajıdır.

3.5.1. Stratejik Avantaj Boyutu

İşletmelerin birincil hedefleri, yoğun rekabet ortamında güçlü bir şekilde ayakta kalabilmek olduğu için stratejik rekabet avantajı anlayışı ile hareket etmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 257). Uzun vadeli bir dönemde işletmelerin rotasının ne olacağı, hangi hedefleri koyacağı ve hangi yöne evrileceği stratejik yönetim yaklaşımı ile belirlenmektedir. Bu hedeflere ulaşmak için öncelikli iç ve dış çevre iyi analiz edilerek değişiklikler karşısında atılacak hamleler oluşturulmalıdır (Porter, 2003: 44; Akdemir, 2005: 440). İşletmelerin hem kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi hem de rakip firmaların pazarlama stratejilerini ve sahip olduğu teknolojileri bilmesi stratejik rekabetin gelişmesinde etkili olmaktadır. Rekabet süreçlerinde öne çıkmak isteyen örgütler, aynı pazarda bulunan örgütlerin ürettikleri ürünlere ve bu ürünlerin hitap ettiği çevreye hâkim olmaları gerekmektedir (Altuntuğ, 2009: 445).

Stratejik rekabet avantajı, işletmelerin uzun vadeli bir bakış açısı ile kendi kapasitelerini baz alarak rekabete girebilecekleri alanları belirledikten sonra rekabet avantajı getirmesi için stratejiler geliştirerek faaliyetlere başlama girişimidir. Buradaki en önemli nokta firmaların, kapasiteleri dahilinde kendilerine uygun bir rekabet alanı bulmasıdır. İşletmeler, sahip olmadıkları kapasite veya yeteneklerle girecekleri rekabette ne yazık ki uzun süre hayatta kalamayacaklardır. Firmalar kendilerini rekabette bir adım öne taşımak için buldukları rekabet alanına uygun bir yönetim, üretim, iletişim, satış ve pazarlama gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedirler (Peker vd., 2016: 12).

Stratejik rekabet avantajının elde edilmesi için firmaların güçlü olduğu yönleri ve rakip firmalara karşı zayıf olunan yönlerin tespit edilmesi çok önemlidir. Zayıf yönlerin iyileştirilmesi için doğru bir rekabet analizi ile yola devam edilmesi ve rakip firmaların sahip olduğu stratejiler hakkında bilgi sahibi olup yeni hamleler geliştirmek gerekmektedir (Barney, 1986: 1235). Güçlü ve zayıf yönlerin analizi için pek çok yöntem bulunmaktadır ama bu yöntemlerin başında SWOT analizi gelmektedir. Kuruluşlar, SWOT yöntemi ile zayıf ve güçlü özelliklerini belirlerken, dış çevrede meydana gelen fırsat ve tehditleri de tespit edip aksiyon alırlar. Bu yöntemlerin uygulanması ile firmalar stratejik avantaj gücünü sürekli olarak artıracaklardır.

3.5.2. Finansal Avantaj Boyutu

İşletmeler, pazar paylarını ve karlarını artırmak için küresel pazar ortamında birbirleri ile sonsuz bir rekabet halindedirler. Rekabetin olduğu bir ortamda üretkenlik yüksektir ve sürekli gelişim vardır (Korkmaz vd., 2012: 2). Bu tür ortamlarda rekabet etmek diğer ortamlara nispeten daha kolaydır. Çünkü sürekli değişen, gelişen ve iyileşen ortamlar; yeni fırsatları, yeni üretim alanlarını ve gelir artış imkanlarını içinde barındırırlar (Gençtürk vd., 2010: 13).

Değişen pazar şartlarında ürün yelpazesinin genişlemesi, teknolojinin değişmesi, ikamelerin geliştirilmesi gibi pek çok etmen rekabeti kızıştırmakta ve rekabet avantajını elde etmeyi zorlaştırmaktadır. Firmalar pazar avantajlarını ellerinde tutabilmek için içinde bulundukları zaman ve durumun gerekliliklerine göre farklılaşabilmelidirler. Bu farklılaşma için finansal analizlerin yapılması çok önemlidir. Yapılacak finansal analizlere göre; ne zaman kaç tane işçi / makine / teçhizat alması gerektiğinden, ne zaman ölçeğini küçültmesi gerektiğine kadar birçok kararı zamanında ve duruma uygun bir şekilde karar verilebilmektedir (Yaşlıoğlu, 2018: 12).

Finansal rekabet avantajı, rakiplerin erişemeyeceği kaynaklara erişim sağlama becerisidir. Yüksek vasıflı işgücü, güçlü marka bilinirliği, özel teknolojilere sahip olma ve fiyat liderliği gibi özellikleri bünyesinde barındıran işletmeler finansal rekabet avantajı elde etmektedirler (Helfat ve Winter, 2011). Pazardaki rakiplerine göre finansal açıdan avantajlı olan firmalar, daha düşük maliyetlerde daha kaliteli ürünler sunarak sürdürülebilir bir karlılık sağlamaktadırlar. Finansal rekabet avantajını elde etmiş firmalar aynı zamanda değer yaratma yeteneğine sahiptirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletme stratejileri en çok değişim zamanlarında önemli olmaktadır. İşletmeler veya çalışanlar için aynı işleyişi sürdürmek, farklı bir şeyler denemekten her zaman çok daha kolay olmaktadır. Fakat çevrenin değişken olması, piyasaların küresel boyutta çok daha entegre hale gelmesi, yeni teknolojilerin çıkması ve rekabet alanlarının artması buna olanak sağlamamaktadır. Bu nedenle işletmeler, stratejik, teknolojik veya organizasyonel yenilikler ile farklılık yaratarak fırsatları aramalı ve iş ortamındaki değişikliklere uyum sağlayarak bunlardan faydalanmalıdırlar. Değişimi yaratmak, değişime uyum sağlamak ve değişimi sürdürebilmek büyükten küçüğe, yeniden eskiye tüm işletmelerin doğasında yer almalıdır. Değişken çevrede işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için operasyonel ve dinamik yetenekler geliştirmeleri kaçınılmaz bir ihtiyaçtır.

Operasyonel veya dinamik yetenek, belirli bir görevi veya aktiviteyi gerçekleştirme yeteneğidir. Operasyonel yetenekler genel olarak bir işletmenin veya kuruluşunun varlığını devam ettirmesi ile ilgiliyken, dinamik yetenekler değişimle ilgilidir (Helfat vd., 2007: 5). Dinamik yetenekler, bir işletmenin kaynak tabanlı bir yaklaşım oluşturma ve değiştirebilme kapasitesidir (Winter, 2003: 992). Dinamik yetenekler pek çok şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bazı dinamik yetenekler, işletmeye iş geliştirme stratejileri ve stratejik ittifaklar yolu ile iç büyüme olanağı sağlarken, bazı dinamik yetenekler ise firmalara yeni ürün ve üretim süreçlerinin oluşturulmasına yardımcı olur. Dinamik yetenek türleri tek bir çalışmaya sığdırılamayacak kadar geniştir. Bu çalışmada fırsatların algılanma, yakalanma ve dönüştürüme dinamik yetenekleri üzerinde durulacaktır.

Dinamik yetenekler kavramı literatüre ilk kez kazandırıldığından bu yana pek çok araştırmacı tarafından ilave tanımlar gerçekleştirilmiştir. Dinamik yetenekler, değişen çevre koşullarında işletmelerin faaliyetleri devam ettirebilmesi ve rekabet avantajını sürdürebilmesi için gerekli olan üst düzey yetenekler olarak tanımlanmaktadır (Gümüşlüoğlu, 2012; Ambrosini ve Bowman, 2009; Krzakiewicz ve Cyfert, 2014; Teece, 2016). Dinamik yetenekler, işletmelerin değişen şartlarda kendi yetkinliklerini oluşturabilme ve yeniden yapılandırabilme becerilerine atıfta bulunur. Bu yetenekler çoğunlukla stratejik yenilik ve değişimleri içermektedir. Stratejik yeniliğin en temel konusu olan rekabet avantajını, sürdürülebilir rekabet avantajına nasıl dönüştürüleceğine cevap veren

açıklamaların en başında dinamik yetenekler gelmektedir (Teece ve Shuen, 1997: 518; Teece, 2016: 1142).

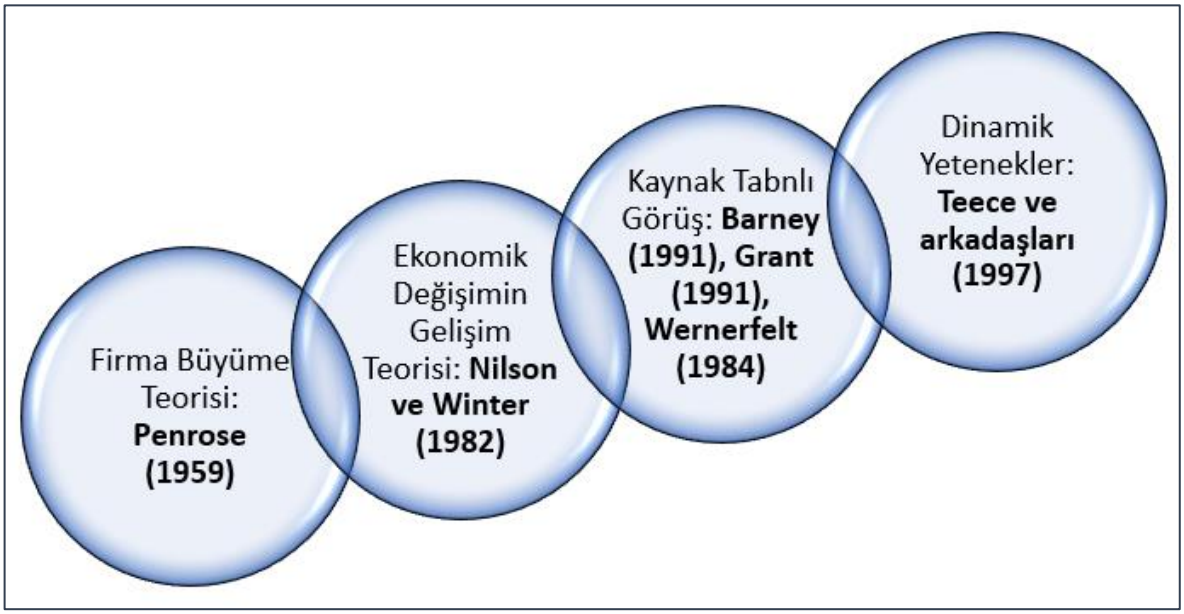
Dinamik yetenekler kavramını literatüre, Teece ve arkadaşları 1997 yılında yayınladıkları makaleleri ile kazandırmışlardır. Teece ve arkadaşları bu çalışmalarında dinamik yetenek ile ilgili tanımlamalara ve dinamik yetenekler ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiye yer vermiştir (Teece vd., 1997: 509). Dinamik yetenekler ile işletmelerin sektörde varlığını devam ettirmesi, karlılığını artırması ve rakiplerine göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi hedeflenmektedir (Carpenter ve Sanders, 2007: 66).

Dinamik yetenekler kavramının çıkış noktası kaynak tabanlı yaklaşımdır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Kaynak tabanlı yaklaşım, standart kaynak tabanlı yaklaşımdan farklı olarak sadece firmanın önemli kaynaklarına değil, işletmeleri hedeflerine ulaştıracak, karlılıklarını artıracak, hizmet sunmalarını sağlayacak ve işletmelere yeni yetenek ve beceri sağlayacak tüm kaynaklara odaklanmaktadır (Teece, 2007: 1320; Helfat vd., 2007: 35). Bu yaklaşımda, kaynak olarak ifade edilen öğeler üçe ayrılmaktadır (Barney, 1986: 795; Schmidt, 1993: 923; Wernerfelt, 1995: 173, Petty ve Guthrie, 2000: 242). Bunlar; fiziksel öğeler (hammadde, girdiler, makine, teçhizat, yedek parça, çevre, yer, ortam), beşeri öğeler (yetkin çalışan, uzman personel) ve organizasyonel öğelerdir (bilgi akışı, ilişkiler, satış - pazarlama kapasitesi).

4.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Kaynak tabanlı yaklaşımın özü, işletmelerin nasıl rekabet avantajı kazanacağı ve bunu nasıl sürdürülebilir kılacağı sorusuna dayanmaktadır (Teece vd., 1997: 510). Kaynak tabanlı yaklaşıma göre bir kaynak işletmeye değer kattığı, nadir ve benzersiz olduğu sürece kaynak olarak sınıflandırılabilmektedir. Taklit ve ikame edilemeyen değerli kaynaklar, işletmelerin hayatta kalması ve sürdürülebilir olması için temel oluşturmaktadır (Barney, 1991: 106; Dunford ve Snell, 2001: 703). Bir işletmenin kaynak tabanı; maddi ve maddi olmayan varlıklara ek olarak işletmenin sahip olduğu, yönettiği veya erişebildiği yetenekleri de kapsamaktadır (Bağış ve Hızıroğlu, 2018: 11; Barca, 2017: 78). İşletmelerin, tüm bu kaynak veya yetenekleri bünyesinde barındırması gerekmez, satın alma ya da ittifak yolu ile birçok kaynak ve yeteneğe erişim sağlayabilmektedir (Foss, 2011: 1414).

Kaynak tabanlı yaklaşımın mimarı Edith Penrose'dir. Penrose 1959 yılında "Firma Büyüme Teorisi" çalışmasında; işletmelerin keşfettiği imkânları değerlendirmesi, maddi ve maddi olmayan kaynakların birleştirilmesi ile yönetimsel bir yapının oluşturulmasını vurgulamıştır (Penrose, 1959: 217). Penrose'nin çalışmalarının ışığında araştırmacılar kaynak tabanlı yaklaşımı geliştirmişlerdir. Kaynak tabanlı yaklaşım maddi ve maddi olmayan varlıkların tanımı ile başlayıp daha sonra bu tanımları örgütsel rutinler, rekabet avantajı, sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli yetkinlikler ve yetenekler konuları incelenmiş ve yaklaşım yıllar içerisinde gelişim göstermiştir.



Şekil 4: Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Gelişimi

Kaynak: Kaplan, 2015: 4.

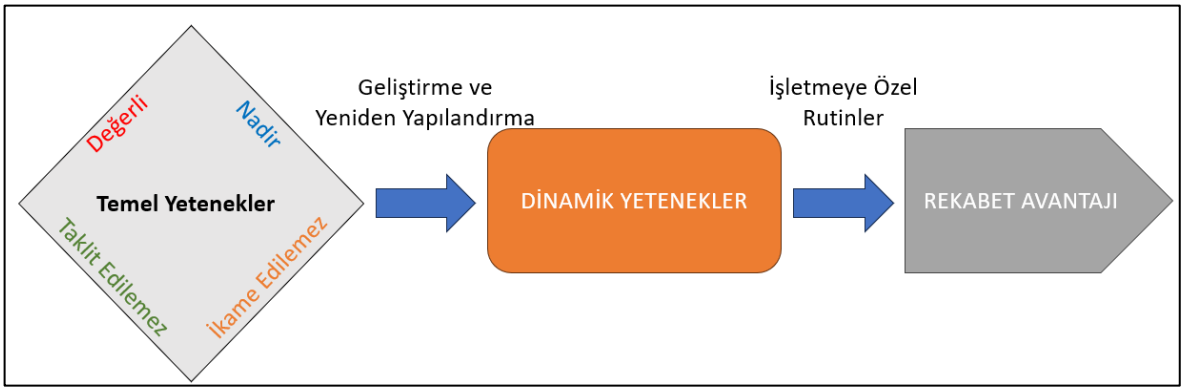
Yukarıda verilen şekilden de anlaşılacağı üzere dinamik yeteneklerin gelişimin sürecinin ilk adımları Penrose'nin (1959) çalışmaları ile atılmıştır. Penrose, firma büyüme teorisinde, firmanın maddi ve maddi olmayan kaynakların ilişkilendirilmesi ile büyüyebileceğini belirtmiştir. Penrose'nin çalışmasının ardından Nelson ve Winter (1982) kaynak tabanlı yaklaşıma katkı sağlayacak çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Geliştirdikleri ekonomik değişimin gelişim teorisi ile örgütsel rutinlerin önemini vurgulamışlar ve bu örgütsel rutinlerin, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede etkili olduğunu belirtmişlerdir (Peteraf ve Verona, 2013: 1391). Örgütsel rutinlerin ise şu şekilde listelenmektedir (Kaplan, 2015: 4);

- Kullanılan teknoloji ve alt yapı,
- İşletme kuralları,
- Toplantılar,
- Formlar,
- Stratejiler

Teece ve arkadaşları; Wernerfelt (1995: 171), Barney ve Tyler (1991: 36), Chung ve Pruitt, (1994: 71), Nelson ve Winter'ın (1982) çalışmalarından yararlanarak kaynak tabanlı yaklaşımı geliştirilmişlerdir (Grant, 1991: 114- 116). Bu alanda yapılan tüm çalışmaların ışığında Teece ve arkadaşları sürdürülebilir bir rekabet avantajının elde edilmesi için kaynak temelli yaklaşımın ya da değişen ve gelişen bir çevrenin tek başına etkili olmayacağını öne sürmüşler ve dinamik yetenekler görüşünü geliştirmişlerdir (Teece vd., 1997: 516).

4.2. Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

Dinamik yetenekler, rekabetin ve değişkenliğin yoğun olduğu çevrede işletmelerin nasıl hareket edecekleri sorusuna cevap vermede yetersiz kalan kaynak temelli yaklaşımın geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Kaynak temelli yaklaşım, kuruluşların devam ettirilebilir bir rekabet avantajı elde etmesi için değerli, nadir ve taklit edilemeyen kaynaklara sahip olması gerekliliği vurgulamaktadır. Barney, 1990'lı yıllarda kaynak temelli yaklaşıma uygun varlıklara sahip olan işletmelerin rekabet avantajı elde edeceğini savunurken, Eisenhardt ve Martin 2000'li yıllarda değişken çevre koşullarında kaynak temelli yaklaşımın sadece geçici bir rekabet avantajı sağlayacağı, işletmenin kendini ve yeteneklerini yenilememesi durumunda rekabet avantajını kaybedeceğini savunmuşlardır (Rahimi ve Seyfi, 2014: 199). Sahip olunan değerli ve nadir varlıkların değişen çevre ile değerini yitirmesini kaynak tabanlı yaklaşım açıklayamamaktadır. Tam bu noktada Teece ve arkadaşları (1997), işletmelerin sahip oldukları varlıkların / kaynakların sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için dinamik yetenek olarak kullanılması gerekliliği belirtmişlerdir.



Şekil 5: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Kaynak: Coşkun ve Özyılmaz, 2016: 728.

Teece ve arkadaşları 1997 yılında yayınladıkları çalışmaları ile dinamik yetenekler yaklaşımını öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşımda; dinamik yetenekleri, örgütsel yeteneklerden farklı değerlendirmişlerdir. Bu yeteneklerin içsel ve dışsal faaliyetleri birleştirerek değişen çevre koşullarına göre uyum sağladığını savunmuşlardır (Teece vd., 1997: 510). İşletmelerin içsel faaliyetleri; temel yetenek ve dinamik yeteneklerini belirlemek, geliştirmek ve korumaktır. İşletmeye farklı kılan özelliklerin (zayıflık, güçlülük) oluşturduğu bir yapı üzerinde rekabet öğrenilmeye çalışılır. İşletmenin dışsan faaliyetlerinde ise güçlü / zayıf yanlara yoğunlaşmaktan çok dış çevredeki fırsat ve tehditlere odaklanılır (Papatya, 2007: 29). Teece (2007)'e göre işletmelerin kendilerine ait iç ve dış etkinlikleri vardır. Değişen çevre ve şartlarda işletmenin gerekliklerini yerine getirebilmesi yeni etkinlikler edinmesi gerekmektedir. Dinamik yetenek yaklaşımı, daha çok etkinliğe yani dinamik yeteneklere sahip olan işletmelerin, daha az etkinliğe sahip olan işletmelere göre rekabet üstünlüğü olduğunu savunmaktadır (Winter, 2003: 992).

İşletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve pazarda kalabilmeleri için sahip olması gerektikleri yetenekler; temel seviye yetenekler olarak ifade edilmektedir. Bu yetenekler işletmelerin yaşam döngüsünü devam ettirmesine ve sürekliliğini sağlamasına yardımcı olur (Vergne ve Durand, 2011: 368). Yeni bir yaklaşımla hayatımıza giren dinamik yetenekler ise üst düzey yetenekler olarak nitelendirilmiştir. Bu yetenekler; işletmelerin üretim süreçlerini, pazarlama stratejilerini, çıktılarını ve faaliyetlerini değiştiren, rekabet avantajı sağlayan yeteneklerdir (Alpkan vd., 2005:175). Dinamik yetenekler aynı zamanda, alınan stratejik kararlar ile işletmelerin yol kat etmesini sağlamaktadır (Li ve Liu, 2014: 2794).

Dinamik yetenekler, çekirdek yetenekleri geliştirerek işletmelere yönetim becerisi ve potansiyeli oluşmasını ve gelişmesini sağlar (Wang ve Ahmad, 2007: 35). Geliştirilen yönetim becerisi ile kaynaklar birbirleri ile ilişkilendirilir yeni ilişkiler ortaya çıkarılır (Rindova ve Taylor, 2002: 8). Dinamik yeteneklerin çıkış noktası, stabil olan şeylerin harekete geçirilme gerekliliğidir. İşletmeleri stabillikten kurtararak, işletmelerin karşısına çıkan fırsatları değerlendirmesini savunur (O'Reily ve Tushman, 2007: 6). Dinamik yetenekler, operasyonel yetenekler ile karıştırılmamalıdır. Pek çok araştırmacı dinamik ve operasyonel yetenekler arasındaki farklılığı anlatan çalışmalarda bulunmuştur (Eisenhardt ve Martin, 2000; Çelik ve Perçin, 2000; Zott, 2003; Tseng ve Goo, 2005; Zahra vd., 2006; Pries ve Guild, 2010; Helfat ve Winter, 2012). Girdileri uygun süreçten geçirerek çıktılara çeviren yetenekler operasyonel yetenek, dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamak için işletmenin sahip olduğu operasyonel yetenekleri değiştiren yetenekler de dinamik yetenekler olarak isimlendirilmektedir. Pisano ve Shuen (1997), operasyonel yetenekleri örgütsel süreçleri oluşturan faaliyetler olarak tanımlarken; dinamik yetenekleri ise hızla değişen ortamda işletmenin iç ve dış yetkinliklerin oluşturulması ve yeniden yapılandırılması olarak tanımlamıştır.

Teece (2014) dinamik yetenekleri, sıradan faaliyetleri üst düzey faaliyetlere çeviren ve bunu yüksek kazançla yapan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Dinamik yeteneklerin etkisine bağlı olarak işletmelerin pazar içindeki rekabet avantajının artmasıyla birlikte pazar payının arttığı ve bu bağlı olarak da karlılığın ve mali gücün de arttığı düşünülmektedir (Newey ve Zahra, 2009: 82). Pazardaki rakipler ve rekabet şartları göz önünde bulundurularak işletmelerin yeteneklerini gözden geçirmeleri ve yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Organizasyondaki esnek yapılanma ile örgüt içerisinde hareketlilik sağlanmakta ve değişen şartlara kolaylıkla uyum sağlanabilmektedir (Araza ve Aslan, 2014: 41). Dinamik yetenekler yaklaşımı, en temelinde işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmasını ve aynı zamanda fırsat ve tehditlere karşı her zaman uyarıcı bir mekanizmanın oluşturulmasını savunur (Augier ve Teece, 2008: 1195). İşletmelerin, değişkenlerin farkında olması gerekir ve bu iç / dış çevredeki değişimlerin yönetilmesi ile işletmeler başarılı olabilmektedirler. Fırsatların farkına varılmasını sağlayacak bazı yönetsel özellikler, işleyen mekanizmaların kurulması ve şirketin potansiyellerinin analiz edilmesi dinamik yetenekler arasında yer almaktadır (Chien ve Tsai, 2012: 434).

Dinamik yetenek yaklaşımı konusu literatürde pek çok farklı bakış açıları ile incelenmiş ve pek çok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmacıların bir kısmı dinamik yeteneklerin önemi konusunda çalışmalarını yürütürken (Teece ve Pisano, 1997; Petroni, 1998; Katzy vd., 2002), bazı yazarlar dinamik yeteneklerin unsurları ve etkileri (Ambrosini ve Bowman, 2009; Zott, 2003; Newbert, 2005; Teece, 2007) üzerinde durmuşlardır. Dinamik yetenekler yaklaşımı ile ilgili literatürde temel kaynak olarak gösterilen çalışmalar ve tanımlar Tablo 9'da listelenmiştir.

Tablo 11: Dinamik Yetenek Tanımları

Araştırmacılar	Dinamik Yetenek Yaklaşımına Dair Açıklamaları
Teece ve Pisano (1994)	Dinamik yetenekler, değişen şartlar ve pazar ihtiyaçlarına karşı yeni ürün ve süreçler geliştirebilmektir.
Teece vd. (1997)	Dinamik yetenek; işletmelerin sahip oldukları içsel ve dışsal özellikleri, değişen çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla yeniden yapılandırma, tasarlama becerisidir.
Martin ve Eisenhardt (2000)	Dinamik yetenek; pazarda rekabet avantajı yakalayabilmek için işletmelerin sahip olduğu tüm kaynakları bir araya getirdiği, yeniden düzenlediği, yeni kaynakların elde edildiği veya kaynaklardan vazgeçildiği organizasyonel rutinlerdir.
Teece (2000)	Dinamik yetenek; karşılaşılan fırsatları ya da tehditlerin farkında olup onları analiz edebilme becerisidir.
Zott (2003)	Dinamik yetenek; işletmelerin kaynak kullanımlarına ve faaliyetlerine ilişkin yol göstericidir.
Griffith ve Harvey (2001)	Rekabet avantajı elde etmek için sahip olunması gereken unsurları var eden yeteneklerdir.
Amit ve Zott (2001)	İşletme içerisinde uyumlu çalışma ortamı sağlayacak süreçleri oluşturan yeteneklerdir.

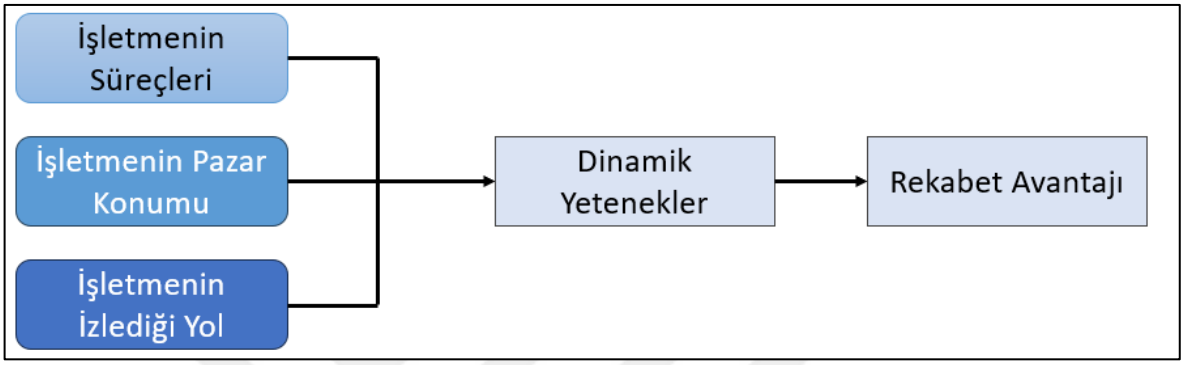
Tablo 11'in devamı

Winter (2003)	İşletmelerin varlığını devam ettirebilmesi için temel seviye yetenekleri geliştiren ve değiştiren yeteneklerdir.
Teece (2007)	Dinamik yetenekler; i. Fırsat ve tehditlerin fark edilmesi ve bunların değerlendirilmesini ii. Değerlendirilen faktörlerin işletmenin tüm soyut ve somut varlıklarını artırdığı, birleştirdiği ve bütünleştirdiği iii. Gerekli durumlarda yeniden düzenleyerek rekabet avantajını koruduğu yeteneklerdir.
Baretto (2010)	İşletmelerin, karşılarına çıkan fırsat ve tehditleri sezmeleri ile şekillenen, zamanında ve Pazar odaklı karar vermeyi sağlayan ve kaynak temelli yaklaşımı benimseyen sorun çözme potansiyelidir.
Li ve Liu (2012)	Dinamik yetenekler, yeni fırsat ve tehditlerin zamanında sezilerek doğru ve zamanında karar verilmesi ve bu kararların stratejik bir şekilde uygulanmasıdır.
Kor ve Mesko (2013)	Dinamik yetenek, işletmenin kaynaklarını içsel ve dışsal unsurları baz alarak doğru yönetebilme kapasitesidir.
Pisano (2016)	Rekabet avantajı elde etmek için sahip olunan yeteneklerin, kaynakların ve varlıkların tekrar tekrar şekillendirilmesidir.
Ambrosini ve Altıntaş (2019)	Dinamik yetenekler, işletmelerin temelinde sahip olduğu ve düzenli olarak yeniledikleri / düzenlediklerini yönetsel yeteneklerdir.

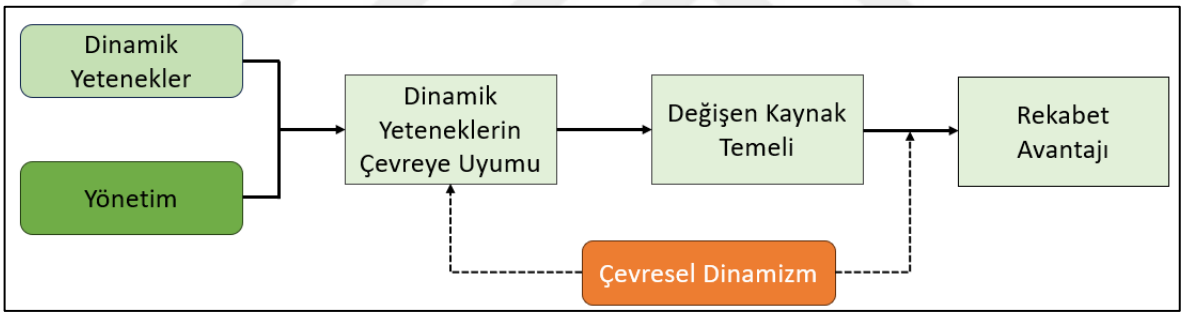
Kaynak: *Kaplan (2015), Saraç (2019), Aslan (2015), Karaçetin (2021)*

Yukarıdaki literatür taramasında görülen tanımlamaların sonucunda Arend ve Bromiley (2009), çalışmalarında dinamik yetenekler ile ilgili farklı bakış açıları geliştirmiştir. Bu çalışmalarında; Teece ve Pisano (1994), Eisenhardt ve Martin (2000) ve Teece (2007)'in yapmış oldukları çalışmaların ışığında dinamik yetenekleri üç bakış açısı ile incelemiştirler.

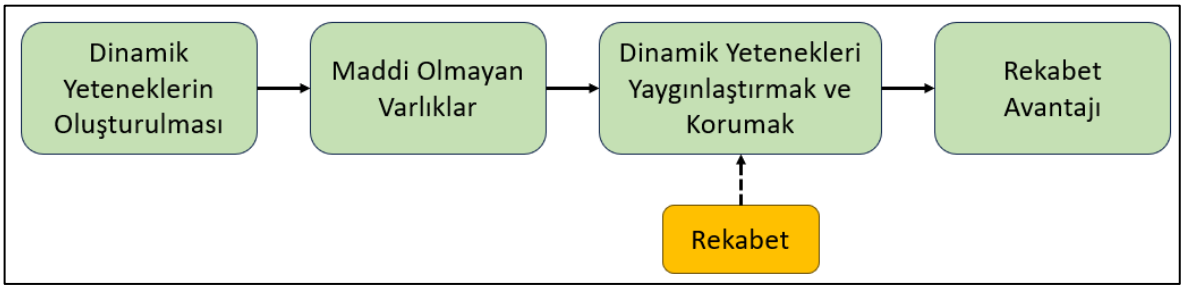
1. Teece and Pisano (1994)



2. Eisenhardt and Martin (2000)



3. Teece (2007)



Şekil 6: DY Bakış Açıları

Kaynak: Arend ve Bromiley, 2009:79.

Şekil 6 incelendiğinde, dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasındaki ilişkinin farklı bakış açıları ile ortaya koyulduğu görülmüştür. Birinci model, Teece ve Pisano'nun 1994 yılında yapmış oldukları çalışmanın ışığında ortaya çıkmıştır. Bu modelde dinamik yeteneklerin; işletme içi süreçlerden, işletmenin bulunduğu konumundan ve işletmenin izlediği yollardan / politikalardan meydana geldiği bütünleştirici bir yapı oluşturmuşlar ve bunların sonunda rekabet avantajı elde edileceğini ileri sürmüşlerdir. İkinci modeli ise Eisenhardt ve Martin'in 2000 yılında yapmış oldukları çalışma oluşturmaktadır. Modelde, dinamik yeteneklerin yönetimi ile çevresel isteklere cevap verilebileceği ve çevresel değişimi başlatmak için de dinamik yeteneklerin kullanılabileceği savunulmaktadır. Son modelde ise Teece'in 2007 yılındaki DY yaklaşımı gösterilmiştir. Üçüncü modelde, dinamik yeteneklerin oluşturulmasının ardından maddi olmayan varlıklar / kaynaklar ile dinamik yeteneklerin yaygınlaştırılması ve rekabet koşullarına göre dinamik yeteneklerin yeniden yapılandırılması anlatılmaktadır.

4.3. Dinamik Yeteneklerin Boyutları

Dinamik yetenekler konusunda yapılan literatür taramalarında gerek dinamik yetenek tanımı gerek de dinamik yeteneklerin boyutları farklı yaklaşımlarla ele alındığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda tek ortak noktanın dinamik yeteneklerin çok boyutlu olduğu yönündeki ifadelerdir (Teece, 1997; Teece, 2007; Hart ve Dowell, 2011). Dinamik yeteneklerin çok boyutlu olması kavrama zenginlik katmaktadır. Teece'e göre dinamik yeteneklerin üç bileşeni bulunmaktadır bunlar; pazardaki fırsat ve tehlikelerin sezilmesi, yakalanması ve yeniden düzenlemesidir (2007: 1340). Ambrosini ve arkadaşlarının (2009: 15) yapmış olduğu çalışmalarda ise boyutlar; artırımsal, yenileyici ve canlandırıcı yetenekler olmak üzere üç bileşenli incelenmiştir.

Literatür taramasında boyutların farklı şekilde ele alındığı görülmüştür. Literatüre katkı sağlayan araştırmacıların incelemiş oldukları dinamik yetenek boyutları aşağıdaki Tablo 12'da listelenmiştir.

Tablo 12: Dinamik Yeteneklerin Boyutları

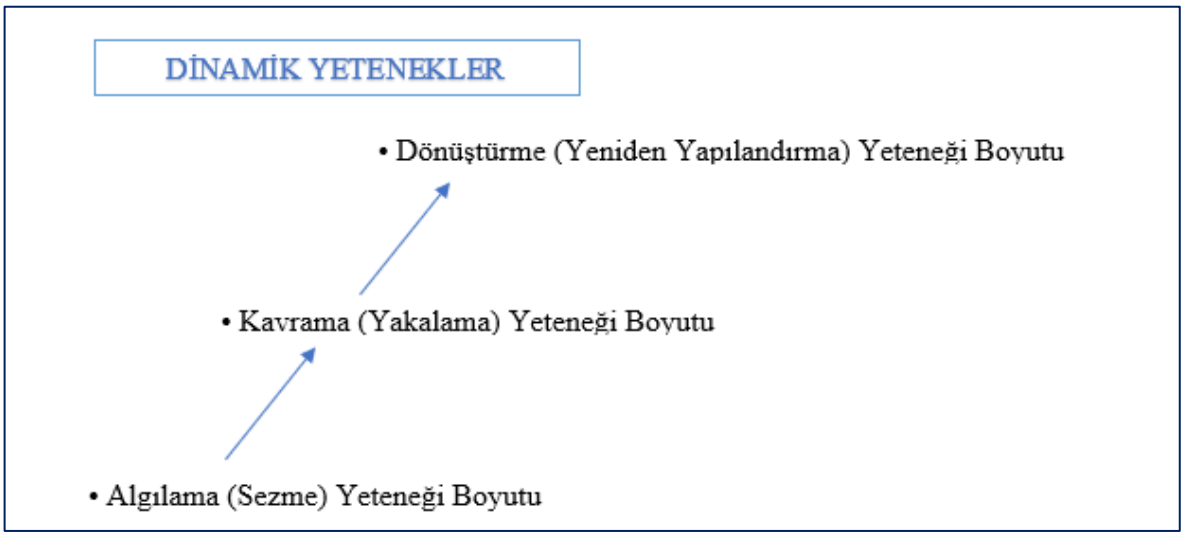
Araştırmacılar	Dinamik Yetenek Boyutları
Teece vd. (1997)	Algılama yeteneği, yakalama yeteneği ve yeniden düzenleme yeteneği.
Eisenhardt ve Martin (2000)	Bütünleştirme, yeniden düzenleme ve yeni kaynak edinme ya da kaynağı terk etme.
Zott (2003)	Çeşitlilik, seçme ve bütünleştirme
Pavlou ve El Sawy (2006)	Kaynakları yeniden düzenleme, pazarı algılama, öğrenme, koordinasyonun sağlanması ve etkileşimlerin bütünleştirilmesi.
Teece (2007)	Pazarı algılamak (sezmek), fırsatları kavramak ve dönüştürmek
Wang ve Ahmed (2007)	Uyarlama, özümseme ve yenilikçi.
Chen ve Jaw (2009)	Yaratıcı teknolojik uygulama yeteneği, pazar fırsatlarını yakalama, marka değeri oluşturma, örgütsel yenilikçilik, kapasite kullanımı, kültürel çıktılar üretme yeteneği.
Ambrosini vd. (2009)	Artımsal, yenileyici ve canlandırıcı yetenek.
Baretto (2010)	Öngörü, karar verme, pazar ihtiyacına uygun davranma, kaynak temelli değişimi uygulama
Pavlou ve El Sawy (2011)	Öngörü, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon.
Li ve Liu (2012)	Stratejik görme ve ifade etme, doğru karar verme ve değişimi uygulama.
Lin ve Wu (2014)	Bütünleştirme, öğrenme ve yeniden yapılandırma.
Mandal (2017)	Sezinleme, Öğrenme, Koordinasyon ve Entegrasyon için görüş alanına sahip olma.

Tablo 12'nin devamı

Gonzalez ve Melo (2019)	Absortivite yeteneği, Üretme (Jenerasyon) yeteneği, Adaptasyon yeteneği ve Algılama kapasitesi,
Novais vd. (2020)	Entegrasyonu 3 alt başlıkta incelemiştir. Fiziki entegrasyon, Bilgi entegrasyonu, Finansal entegrasyon
Liboni vd. (2022)	Sürdürülebilir Dinamik Yetenek

Kaynak: *Yazar tarafından derlenmiştir.*

Dinamik yeteneklerin boyutlarının farklı düşünce ve ayırt etme yöntemleri ile şekillendiği görülmektedir. Dahası aynı araştırmacıların şekillendirmiş olduğu boyutları zaman içerisinde farklı bir şekilde ifade ettiği görülmüştür. Teece ve arkadaşları (1997) çalışmalarında dinamik yetenekleri; algılama, yakalama ve yeniden düzenleme olmak üzere 3 boyutta incelerken, zaman içerisinde bu boyutların ifade ediliş şekli değişmiştir. Teece (2007) çalışmasında bu boyutları; pazarı algılamak (sezmek), fırsatları yakalamak (kavramak) ve dönüştürmek (yeniden şekillendirmek) şeklinde ifade etmiştir.



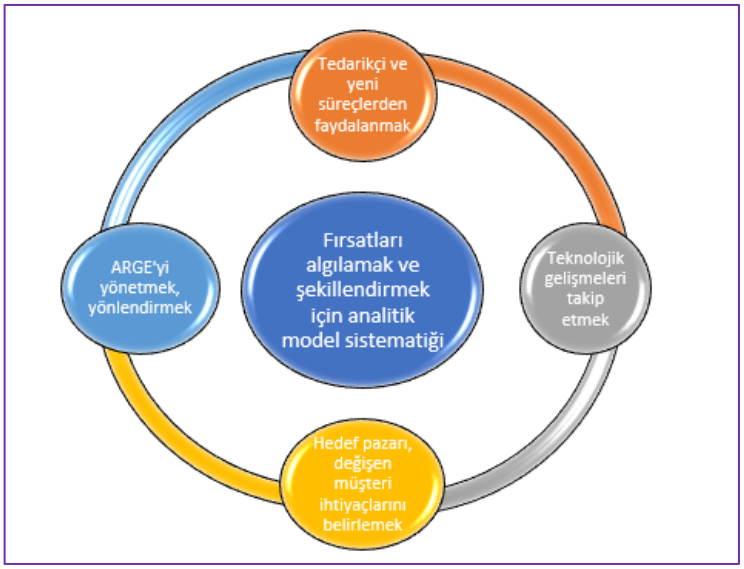
Şekil 7: Dinamik Yetenek Bileşenleri

Kaynak: Teece, 2007: 1240.

4.3.1. Algılama (Sezme) Yeteneği Boyutu

Dinamik yetenek boyutlarından olan algılama (sezme) yeteneği; çevrelerinde oluşan değişiklikleri, hareketliliği veya hareketsizliği fark etme, farkına varma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Teece vd., 1997: 519). İşletmeler sahip oldukları algılama yetenekleri ile pazardaki fırsatları tespit ederek bu fırsatları yorumlar ve pazarın eğilimini tespit eder. Bu yetenekler; fırsatların sezilip değerlendirilmesine ek olarak pazardaki boşlukların tespitinde, rakip firmaların hareketlerinin izlenmesinde ve yeni teknolojilerin keşfinde en büyük yol göstericilerdir (Wilden vd., 2013: 74).

Algılama yeteneğinin 3 temel bileşeni bulunmaktadır (Kogut ve Zander, 1996; Galunic ve Rodan, 1998; Teece, 2007). Bunlardan ilki pazar hakkında bilgi sahibi olabilme, duyum alabilmedir. İkinci ise bu duyumların yaygınlaştırılmasıdır. Pazarda meydana gelen en ufak gelişmeden en kısa sürede haberdar olmak firmalara yüksek rekabet avantajı kazandırmaktadır. Son olarak üçüncüsü ve en önemlisi bu duyumlara cevap verebilmektir. Pazarın eğilimine yanıt verebilmek, müşteri portföyünün oluşturulması için çok önemli bir yetenektir (Sinkula, 1994: 37). Teece (2009), fırsatların algılanması için analitik bir model geliştirmiştir. Bu sistematiği kullanan işletmeler, fırsatları ve tehditleri algılamada diğer işletmelere göre daha başarılı olduğunu savunulmuştur. Teece'in geliştirmiş olduğu model Şekil 8'deki gibidir;



Şekil 8: Fırsatların Algılanması

Kaynak: Teece, 2009: 17.

İşletmeler pazar hakkında aldıkları duyumlar ile müşterilerinin beklentileri karşılayacak ürünler, hizmetler sağlamaktadırlar. Yapılan araştırmalarda sürekli olarak kendini yenileyen, pazarın nabzını tutan firmaların fırsatları daha kolay yakaladığı ve potansiyelini artırdığı tespit edilmiştir (Zahra ve George, 2002: 188; Day, 1994: 50). Aynı zamanda alınan bu duyumları işletmeler yorumlayarak yeni fırsatlar yaratma çabasına girerler. Yeni fırsatlar keşfedilerek işletmelerin dinamikliği artırmış olur.

Tüm bu kazanımlara bakıldığında algılama yeteneğinin işletmeler için ne kadar önemli ve yüksek kazanımlı bir yetenek olduğu görülmektedir. Algılama yeteneği; öğrenmeyi, yorumlamayı ve sentezlemeyi gerektiren işlevlerden oluşmaktadır (Gebauer, 2011: 1240). Bu işlevler ile müşterilerin eğilimleri, rakiplerin durumları ve teknolojilerin gelişimleri takip edilerek sektörde fark yaratacak faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

4.3.2. Kavrama (Yakalama) Yeteneği Boyutu

Kavrama yeteneği, algılanan fırsatları elde etme ve yakalama becerisi olarak ifade edilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990: 571; Augier ve Teece, 2007; Peteraf vd., 2013: 1392). Algılanan fırsatların yakalanması için işletmelerin birtakım kararlar vererek bu fırsatları kavramaları gerekmektedir. Fırsatları yakalama amacıyla işletmeler çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Süreçlerini iyileştirebilir, hedef kitlesini değiştirebilir, hatta bazı durumlarda yatırımların yapılması gerekebilir (Teece, 2007: 1326).

İşletmeler, verdikleri kararlar ile fırsatları; ürün veya hizmete dönüştürmektedirler (Saraç, 2019: 58). İşletmeleri ürün veya hizmete dönüştürürken birden fazla yöntemi değerlendirir ve içlerinden en uygun olan yöntem seçilir. Bu aşamada işletmelerin esnek olması, kararlarını değişen çevreye göre revize etmeleri çok önemlidir. Özellikle yatırım gibi uzun soluklu ve maliyetli işlerin kararlarında tüm yolların gözden geçirilmesi, netliğin sağlanması yararlı olacaktır (Karaçetin, 2021: 102).

Dinamik yeteneklerin ikinci boyutu olan fırsatları kavrama yeteneği; kurumsal yapıları, prosedürleri, tasarımları ve teşvikleri içinde barındıran bir yetenektir (He ve Wong, 2014: 482; Rothaermel ve Alexandre, 2009: 765). İşletmelerin fırsatları yakalanması için yetenekleri ile varlıklarını korumaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmedeki iş modelinin belli olması, karar alma süreçleri ve kontrol süreçlerinin yönetilmesi çok

önemlidir. Doğru zamanda, doğru strateji ile karar vermek için hedef kitlenin, ürün mimarisinin ve süreçlerin belirlenmiş olması gerekmektedir. İşletmede verilecek herhangi bir yatırım kararının da zamanlaması ve nereye ne kadar yatırım yapılacağının belli olması çok önemlidir (Teece, 2009: 35).



Şekil 9: Fırsatların Yakalanması

İşletmelerin doğru kararlar vererek fırsatları ele geçirebilmesi için literatürde bazı alt boyutlar tanımlanıştır. Kavrama (yakalama) yeteneğini geliştirecek bu alt boyutlar şu şekildedir (Saraç, 2019: 58);

- İşletmelerin iç ve dış sınırlarının belirlenmesi,
- Önyargılardan kaçınmak, yeniliklere karşı açık olmak,
- Altyapıların ve tamamlayıcı unsurların yönetilmesi,
- Ürün tanımlamalarının oluşturulması,
- İş modelinin tasarlanmış olması.

4.3.3. Dönüştürme (Yeniden Yapılandırma) Yeteneği Boyutu

Dinamik yeteneklerin üçüncü boyutu olan yeniden yapılandırma boyutu hem işletmenin hem de işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin yeniden yapılandırılması, şekillendirilmesi anlamı taşımaktadır (Leung, 2012: 76). Yeniden yapılandırma yeteneği, fırsatların sezilmesi ve yakalanması boyutlarının devamı niteliğindedir ve bir önceki boyutta fırsatların yakalanması için verilen kararların yeniden şekillendirilmesi, yapılandırılması olarak tanımlanmaktadır (Teece, 2007: 1338). Değişen ortamın gerektirdiklerine göre kaynakların ve yeteneklerin yeniden organize edilmesini ve şekillendirilmesini sağlayan önemli bir yetenek türüdür. Değişken çevre hem işletmeler için hem de müşteriler için tehdit unsurudur bu nedenle sürdürülebilirlik için birtakım inovasyonların ve rutinlerin oluşturulması gerekmektedir (Teece, 2012: 1397).

Firmaların pazar paylarını artırması ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için sahip oldukları bilgileri ve deneyimleri bir araya getirerek işlemesi gerekmektedir. İşletmelerin bilgileri işleyip birleştirebilme yeteneği yeniden yapılandırma yeteneği olarak adlandırılır (Galunic ve Eisenhardt, 2001: 1230). Öğrenilen yeni bilgiler genellikle bir bireye ya da çalışana ait olduğu için bu bilgilerin işletmenin geneline bütünleştirilmesi çok önemli bir noktadır. Kazanılan yeni bilgileri işleyemeyen, bu bilgileri yapılandıramayan işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları ve kendilerini geliştirmeleri zor olacaktır (Okhuysen ve Eisenhardt, 2002: 370). Sürdürülebilir faaliyetlerin geliştirilebilmesi için üç temel değişikliğin sağlanması gerekmektedir. Bunlar; kurumsal faaliyetlerdeki değişiklikler, yönetim sürecindeki değişiklikler ve paydaşlar (tedarikçiler, müşteriler, kurumlar) arasındaki ilişkilerin değiştirilmesidir (Azzone ve Noci, 1998: 100).

Yeniden yapılandırma yeteneğinin üç temel adımı bulunmaktadır (Weick ve Roberts, 1993: 377). Bunlardan ilki işletmeye katkı sağlayacak düzeydeki kişisel bilgilerin toplanması ve işletmenin sahip olduğu bilgiler ile birleştirilmesidir. İkincisi; çalışanların ve işletmenin ortak bir anlayış ile hareket etme yeteneğine sahip olunmasıdır. Sonuncu ise; ortak bir etkileşim mantığı çerçevesinde anlamlı ilişkiler geliştirebilmektir. Bütünleşik yeteneklere sahip olan çalışanların olaylar karşısında daha hızlı ve yerinde tepkiler verdiği savunulmaktadır (Zollo ve Winter, 2002: 340).

BEŞİNCİ BÖLÜM
ENTELEKTÜEL SERMAYE, REKABET AVANTAJI VE DİNAMİK YETENEKLER ARASINDAKİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapılan literatür taramalarında; entelektüel sermaye, rekabet avantajı ve dinamik yeteneklerin aynı anda incelendiği bir çalışma bulunamamıştır. Çalışmanın literatüre katkıda bulunması adına daha önce hiç çalışılmayan bu konu seçilmiştir. Bu bölümde değişkenlerin ikili olarak birbirleri arasındaki ilişkiler bahsedilecektir. Daha sonra da incelenen ikili ilişkilerin önderliğinde çalışmadaki üç kavramın birbirini nasıl etkileyeceği konusunda çıkarımlarda bulunulacaktır.

5.1. Entelektüel Sermaye ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Entelektüel sermaye ve rekabet avantajı ilişkisinin saptanması için yapılan çalışmalarda; entelektüel sermaye bağımsız değişken, rekabet avantajı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır (Murat ve Açıkgöz, 2007; Akgün vd., 2010; Iris ve Vikas, 2011; Wu ve Hu, 2012; Kamukama, 2013; Obeidat, 2021). Yapılan çalışmaların sonucunda entelektüel sermayenin rekabet avantajını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bir başka deyişle entelektüel sermaye, rekabet avantajı üzerinde meydan gelen değişimlerde etkin rol oynamaktadır (Kaya, 2017: 127). Rekabet avantajını elinde tutmak ve mevcut işletme performansını artırmak isteyen kuruluşların en değerli kaynağının entelektüel sermaye olduğu anlaşılmıştır. İşletmeler sahip oldukları bu kaynakları en efektif şekilde yöneterek rakip işletmelerden farklılaşmalı ve pazardaki payını korumalıdır (Hsu ve Sabherwal, 2012). Aynı zamanda literatürdeki çalışmalarda, kaynaklara sahip olmanın tek başına rekabet avantajı getirmeyeceği, bu kaynakların işletme stratejisine uygun bir şekilde yönetilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Zheng ve McLean, 2010).

Bir başka çalışmada; rekabet avantajının, entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi ile ilişkilendirildiği tespit edilmiştir (Yorulmaz ve Alkan, 2018: 631). İşletmelerin, uyguladıkları geleneksel yöntemleri terk ederek entelektüel sermayenin ön planda tutulduğu yöntemleri hayata geçirmeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir. Yapılan araştırmalarda işletmelere asıl zenginliği sağlayan kaynağın, çalışanlar olduğu görülmektedir (Wee ve

Chua, 2013: 582, Chen vd., 2005: 162). Farklı yetenekte, farkı bakış açılarına ve farklı tecrübelere sahip çalışanlar, bulundukları işletmeleri farklı kılmaktadırlar. İşletmenin, pazardaki rakiplerden farklı olması da rekabet avantajını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi; bilgiyi işleyen, yaratıcı gücü elinde bulunduran çalışanın, entelektüel sermayesine bağlıdır.

İşletmelerin, tecrübeli ve farklı yeteneklerde çalışanlara sahip olması büyük bir zenginliktir fakat bu zenginliğin kullanılabilmesi için çalışanların ortak bir paydada birleşmesi gerekmektedir. Bunu da sosyal sermaye sağlamaktadır. Yıldız ve Yatkın (2021), yapmış oldukları çalışmada sağlık kurumlarındaki sosyal sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sosyal sermaye, insanların bir arada uyum içerisinde çalışmasını sağlayan ve işleyişi kolaylaştıran önemli bir sermaye türüdür. Çalışanlar arasındaki iletişim kanallarını ile ilişkileri bütünleştiren ve iş birliğine uygun bir zemin hazırlayan bu sermaye, rekabet avantajına büyük katkı sağlamaktadır. Çalışmada, sağlık kurumundaki sosyal sermayeleri şu şekilde sıralamışlardır; yönetim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları, tedarik, finansman ve pazarlama. Yıldız ve Yatkın (2021: 341), çalışmalarında sosyal sermayesi büyük olan kuruluşların daha büyük kitlelere ulaşacağını ve rekabet avantajı elde edeceğini belirtmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda ise sosyal sermaye ve rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözler önüne serilmektedir.

Literatürde bu konuda araştırma yapan bir diğer araştırmacı Kılıçlı (2022: 240) ise çalışmasında entelektüel sermaye bileşenlerinin rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemiştir. İstanbul Sanayi Odası'nda yürütülen çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve çıkan sonuçlar analiz edilmiştir. Çalışmanın ilk sonucu; insan sermayesinin, rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olmasıdır. Çalışmada insan sermayesinde olduğu gibi ilişkisel (müşteri) sermayenin de rekabet avantajını anlamlı ve olumlu bir yönde etkilediği tespit edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir. Çalışmanın son sonucu ise; yapısal sermaye ve rekabet avantajı arasında olumlu yönde ama anlamsız bir şekilde etkilediği yönündedir. İlişkide herhangi bir anlam bulunamamasından dolayı hipotezinin geçerli olmadığı belirtilmiştir. Entelektüel sermayenin iki alt boyutunun anlamlı şekilde etkilediği, bir alt boyutunun da etkilemediği sonucuna varılmıştır. Azzahra (2018: 25)'nın çalışması incelendiğinde, entelektüel sermaye unsurlarından sadece yapısal sermayenin, rekabet avantajı üzerinde bir etkisi olmamasının tespit edilmesiyle Kılıçlı (2022)'nın çalışmasını desteklemektedir.

Yapısal sermaye ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi inceleyen yukarıda bahsedilen çalışmalar ile Edvinson (2005) tarafından yapılan çalışmanın sonucu ile çelişmektedir. Edvinson, yapısal sermayenin verimlilik sağlayarak rekabet avantajı üzerinde etkisi olabileceğini savunmaktadır. Literatür taramasının daha geniş bir yelpazede yapılmasıyla yapısal sermaye ve rekabet avantajı arasında ilişki tespit eden çalışmalar saptanmıştır (Chahal ve Bakshi, 2015; Alserhan, 2017; Yung, 2013; Damar ve İraz, 2020). Bu çalışmalarda entelektüel sermayenin bir diğer boyutu olan yapısal sermaye, işletmenin iskelet sistemini oluşturduğu belirtilmiştir. İşletmeye ait olan tek sermeye türü olan yapısal sermaye, insan sermayesini destekleyen bilgi ve birikimlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Sahip olunan bilgiler ve tüm birikimler rekabet avantajı kazanmada en büyük kaynak olarak ifade edilmektedir (Edvinsson ve Sulivan, 1996; Stewart, 1997; Bontis, 1998; Tsan ve Chang, 2005; Bozbura ve Toraman, 2010).

Entelektüel sermaye, iş performansı ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada insan sermayesinin, iş performansını ve rekabet avantajını etkilediği ve aralarında olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Vishnu ve Gupta, 2014: 91). Benzer bir çalışma olarak örnekleminde banka çalışanlarının olduğu bir araştırmada benzer bulgulara rastlanılmıştır. Mention ve arkadaşları (2013), yapısal sermayenin ve insan sermayesinin rekabet avantajını etkilediği ve sosyal sermaye ile rekabet avantajı arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Çok uluslu bir örnekleme sahip çalışmada entelektüel sermayenin 2 alt boyutu olan insan sermayesi ve yapısal sermayesinin rekabet avantajını pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir (Komnenic ve Pokrajcic, 2012: 110).

Literatürde yapılan çalışmaların ışığında, bu çalışmada H_1 hipotezi test edilecektir;

H_1: Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

5.2. Entelektüel Sermaye ve Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki

Entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkinin saptanması konusunda yapılan bir araştırmada iki değişenken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. (Bulgurcu, 2011, 12). Araştırmada dinamik yeteneklerin işletmenin başarısına etki eden en önemli bileşenler arasında yer aldığı belirtmiştir. Dinamik yeteneklerin

geliştirilmesi ile işletmeler güçlü bir şekilde yönlendirilmekte, üst düzey müşterilerle iletişim ve iş süreçleri de gelişim göstermektedir. İşletmeleri, rakiplerden farklı kılan ve bir adım öne geçiren şeyin, maddi kaynakları yönetmekten çok maddi olmayan kaynakları yönetmek olduğu belirtilmiştir. Özellikle beyin gücünün etkili bir şekilde kullanılıp, yönetilmesi farklılık yaratan ana etmen olarak ifade edilmiş, insan sermayesinin önemi vurgulanmıştır. Çalışmada entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan insan sermayesi ile dinamik yeteneklerin yeniden yapılandırma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Nebioğlu ve Yıldırım (2021: 108) araştırmalarında entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi restoran işletmesinde incelemişlerdir. Restoran işletmelerindeki sermaye ve yetenek türlerine ilişkin model oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma bulgularında; entelektüel sermayenin, insan sermayesi boyutunun çok önemli olduğu ve çalışanların profesyonel olarak yetenekli olmalı gerektiği belirtilmiştir. Yeteneğin yanı sıra çalışanların bilgi düzey seviyelerinin yüksek olması beklenmektedir. Çalışmada entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İşletmeler sahip oldukları dinamik yeteneklerin alt boyutu olan sezgi yeteneği ve insan sermayesi ile piyasadaki değişiklikleri daha iyi algılanacağı ve gerekli reaksiyonların zamanında gösterilebileceğini belirtmektedir. Bu da iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir diğer dinamik yetenek olan öğrenme ve gelişme yeteneği ile işletmeler yenilikleri hızlıca öğrenebilmekte ve gelişim gösterebilmedir bu da yine aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu göstermektedir.

Elbaşı ve Ayanoğlu (2020: 373) araştırmalarında entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkide çevresel belirsizlik algısının aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışmada entelektüel sermaye boyutlarında insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye alınmıştır. Dinamik yeteneklerin alt boyutlarında da teknolojik yetenekler, pazarlama yeteneği ve bütünleştirme yeteneği alınmıştır. Çalışma sonucunda ilişkisel sermaye ile bütünleştirici yetenekler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Çevresel belirsizlik algısının alt boyutlarından biri olan rekabet faktörünün en fazla etki ettiği ilişki insan sermayesi ile pazarlama yeteneği arasında gerçekleşmiştir.

Bu konuda yapılan bir diğer araştırma otel çalışanlarına uygulanmış ve entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler arasındaki ilişki araştırılmıştır (Nieves ve Haller, 2014). Özellikle turizm sektöründeki rekabetin yoğunluğu ve çevresel dinamizmin etkisi araştırmaları bu alanda çalışma yapmaya yönlendirmiştir. Çalışmada dinamik yetenekler

dört alt boyutta incelenmiştir; sezme, öğrenme, gelişme ve koordinasyon. Entelektüel sermaye de üç alt boyutta incelenmiştir; insan sermayesi, sosyal sermayesi ve yapısal sermaye. Turizm gibi hizmet sektöründe bulunan işletmelerde müşteri ile iletişim çok önemlidir. Gerek müşteri taleplerinin doğru algılanması gerek verilen hizmetlerin müşteriye doğru aktarılması hayati önem taşımaktadır. Koordinasyon yeteneği olan çalışanların müşteri ilişkilerinde başarılı olduğu ve müşteri memnuniyetinin oluştuğu belirtilmiştir. Bu bilgilerin ışığında; çalışmada insan sermayesi ve koordinasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Literatürde yapılan çalışmaların ışığında, bu çalışmada H_2 hipotezi test edilecektir;

H_2: Entelektüel sermaye ile dinamik yetenekler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

5.3. Dinamik Yetenekler ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Kaplan (2020: 92), çalışmasında dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Her bir boyutun birbirleri ile ilişkileri analiz edilmiştir. Çalışmada dinamik yetenek boyutlarından algılama yeteneğinin stratejik avantaj arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş fakat öğrenme ve entegresyon yetenekleri ile stratejik avantaj arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Koordinasyon yeteneğinin ise stratejik avantaj üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Çalışmada rekabet avantajının diğer boyutu olan finansal avantaj ve dinamik yetenek boyutları arasındaki ilişkiler şu şekilde tespit edilmiştir; algılama yeteneği ve entegresyon yetenekleri ile finansal avantaj arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Öğrenme yeteneği ve koordinasyon yeteneği ile finansal avantaj arasındaki ilişkide ise herhangi bir anlam tespit edilememiştir.

Firmaların rekabet avantajı elde edebilmek için iç yeteneklerine dönmelerinin önemi pek çok çalışmada vurgulanmıştır (Hart, 1995: 986; Rodrigez, 2002: 142; Krzakiewicz ve Cyfert, 2017: 12). Yapılan çalışmalarda dinamik yeteneklerin kullanımı ile çevresel değişimlere uyum sağlayan işletmelerin verimliliklerinin arttığı ve bu bağlı olarak da rekabet avantajı yaratıldığı ifade edilmiştir (Winter, 2003: 992; Wang ve Ahmed 2007: 42; Yang, 2012: 39; Fraj vd., 2015: 31). Lichtenthaler (2009) yaptığı çalışmada dinamik yeteneklerin alt boyutlarından olan uyarlama yeteneği ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif bir

ilişki tespit etmiştir. Araştırmada; uyarlama yeteneğine sahip olan işletmenin, hızla değişen talepleri karşılamada başarılı olduğu ve yoğun rekabet ortamında firmayı öne geçirdiği belirtilmiştir. Dinamik yeteneklerin, çevreye olan uyumu kolaylaştırıcı bir etkisi olmasından dolayı işletmeler daha iyi bir performans elde etmektedirler. Yeteneklerini müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre yeniden yapılandıran yani dönüştürme yeteneğine sahip olan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağladığı, yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Biedenbach ve Müller, 2012: 638; Dewiyana, 2016: 635). Kaveh ve çalışma arkadaşlarının (2015) yürütmüş oldukları araştırmada rekabet avantajı ile kavrama yeteneği ilişkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre kavrama yeteneği ile rekabet avantajı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Özmutlu ve Can (2019), yapmış oldukları çalışmada dinamik yeteneklerin, pazar ve müşteri performansına etkisini incelemişlerdir. İşletmelerin daha fazla müşteriye hizmet vermesi ve pazar payını artırması için rekabet üstünlüğü sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu üstünlüğün de piyasadaki rakiplere göre daha fazla ve daha özel yeteneklere sahip olarak sağlanacağını savunmuşlardır. Çalışmada vurgulanan ana nokta; dinamik yeteneklere sahip olmak değil, pazar ve çevrenin dinamizmine göre sahip olunan yeteneklerin dönüştürülmesi yani yeniden boyutlandırılarak sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesidir. Araştırma örneklemi olarak Marmara Bölgesinde lojistik firmaları alınmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda dinamik yeteneklerin Pazar performansını etkilediği ve iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Wilden ve arkadaşları (2013: 75) Avustralya'da 150 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmada dinamik yeteneklerin firma performansı ve rekabet avantajı üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre dinamik yetenekler finansal rekabet avantajı üzerinde etkisinin olduğu ve pozitif bir ilişki içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır. Arafa ve ElMaraghy (2011) araştırmalarında dinamik yeteneklerin dışsal etkenleri üzerine çalışmışlardır. Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından olan dış kaynak kullanımı ve stratejik ortaklıklar ile stratejik rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Dinamik yeteneklerin her zaman şirket bünyesinde bulunması gerekmez. İhtiyaç anında gerekli yeteneğin dış kaynaklardan karşılanması yeterli olmaktadır. Bu çalışmada da dinamik yeteneklerin dışsal etkenleri üzerine çalışılarak dış kaynak kullanımını analiz etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre dinamik yeteneklerin alt boyutlarından olan stratejik ortaklığın,

stratejik rekabet avantajı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. bu çalışmanın bir diğer sonucu da dinamik yeteneklerin iç ve dış kaynak olması fark etmeksizin bağımlı değişken üzerinde etki sahibi olduğunun tespit edilmesidir.

Literatürde yapılan çalışmaların ışığında, bu çalışmada H_3 hipotezi test edilecektir;

H3: Dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yapılan literatür taramasında çalışmada ele alınan değişkenlerin ikili olarak birbirleri üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel sermaye ve rekabet avantajı arasındaki ilişkilerin tespitinde çalışmaya farklı aracı ve düzenleyici değişkenler dahil edilmiştir. Yapılan yayın taramasında; entelektüel sermaye, dinamik yetenekler ve rekabet avantajı değişkenlerinin bir arada incelendiği ve analiz edildiği bir çalışmaya rastlanamamıştır. Çalışmanın bu çerçevede seçilmesinin nedeni; literatüre katkı sağlayacak bir çalışma olması isteğidir. Çalışmada test edilmek istenen bir diğer hipotezde aşağıdaki gibidir,

H4: Dinamik yeteneklerin, entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasında aracılık etkisi vardır.

ALTINCI BÖLÜM
ENTELEKTÜEL SERMAYE İLE REKABET AVANTAJI ARASINDAKİ İLİŞKİDE DİNAMİK YETENEKLER ROLÜ: GIDA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, teorik olarak açıklanan entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin rolünü tespit etmek amacıyla uygulamaya yer verilmiştir. Gıda sektörü üzerine yapılan araştırmanın amacına ve önemine, çalışmanın örneklemine, araştırmanın kapsamına ve yöntemine, araştırma modeline, değişkenlere, kullanılan ölçeklere, hipotezlere, tespit edilen analiz sonuçlarının yorumlanmasına ve kısıtlara yer verilmiştir.

6.1. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı büyük bir markanın çatısı altında; Çanakkale, İstanbul ve Yunanistan'da faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan gıda sektörü çalışanlarının, entelektüel sermayenin rekabet avantajı ile olan ilişkisinde dinamik yeteneklerin rolüne dair bulguların ortaya konulmasıdır.

Yapılan literatür taramalarında; entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişki, entelektüel sermaye ile dinamik yetenekler arasındaki ilişki, dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiler incelenmiştir fakat aracı bir rolün etkisiyle ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Araştırmada cevap aranan sorular, kurumdaki entelektüel sermayenin dinamik yeteneklere etkisi var mıdır? Dinamik yeteneklere sahip olan çalışanların rekabet avantajına etkisi var mıdır? Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin rolü nedir? 'dir. Bu sorulara araştırmada cevap aranmıştır.

İşletmeleri birbirlerinden farklı kılacak en önemli unsurun insan kaynağı olduğu bir rekabet ortamında dinamik yeteneklere sahip olmadan ayakta kalması çok zordur. Örgüt içerisinde algılama, kavrama, dönüştürme gibi dinamik yeteneklerine sahip çalışanların olması, işletmeyi pazarda son derece güçlü kılmaktadır. Tüm bu ilişkileri tespit edebilmek için bu kavramlar üzerinde çalışılmıştır.

Araştırma gıda sektöründe hizmet veren çok uluslu bir firmanın çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Özellikle firmanın, kurum kültürü olarak inovasyonu benimsemesi sayesinde ilk'leri gerçekleştirmesi ve Türkiye dahil iki ülkede hizmet vermesi geniş bir pazara payına sahip olmasını sağlamıştır. Pazar payını artırma hedefi olan bu işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeleri, dinamik yetenekleri, pazardaki rekabet avantajı ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkisinin tespit edilmesi yazına ve işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Pek çok araştırmacı ve çalışanlara da fikir verici olması açısından çalışma önem taşımaktadır.

6.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırma, büyük bir markanın çatısı altında; Çanakkale, İstanbul ve Yunanistan'daki işletmelerde görev yapan gıda sektörü çalışanlarını kapsamaktadır.

Araştırma alanı, merkezi Çanakkale'de olan gıda firmasına ait olan üç şirket ile sınırlandırılmıştır. Örneklem kümesi olarak gerek araştırma sorularını cevaplayabilecek yetkinlikte olmaları gerek de işletme stratejilerine ve yönetime yakınlıklarından dolayı sadece beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. Firmaya ait olan bir şirketin yurtdışında olması, bir şirketinde şehir dışında farklı bir ilde olmasından dolayı anketlerin bir kısmı yüz yüze bir kısmı ise mail aracılığı ile yapılmıştır. Firmada çalışan beyaz yaka sayısının da kısıtlı olmasından dolayı 124 katılımcıdan veri elde edilebilmiştir.

Araştırmanın bir diğer önemli kısıtı da Yönetim Kurulu üyelerinin ankete katılamamasıdır. Şirket gündeminin yoğun olması ve dağınık bir organizasyona sahip olunmasından dolayı çalışmaya yönetim kurulu dahil edilememiştir.

6.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanması noktasında nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmada incelenecek olan değişkenler için literatürde araştırma yapılmış ve yüksek güvenirlik seviyesine sahip olan soru kağıtları kullanılmıştır. Soru kağıtlarının bir araya getirilmesinin

ardından ankete başlanmış ve veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır.

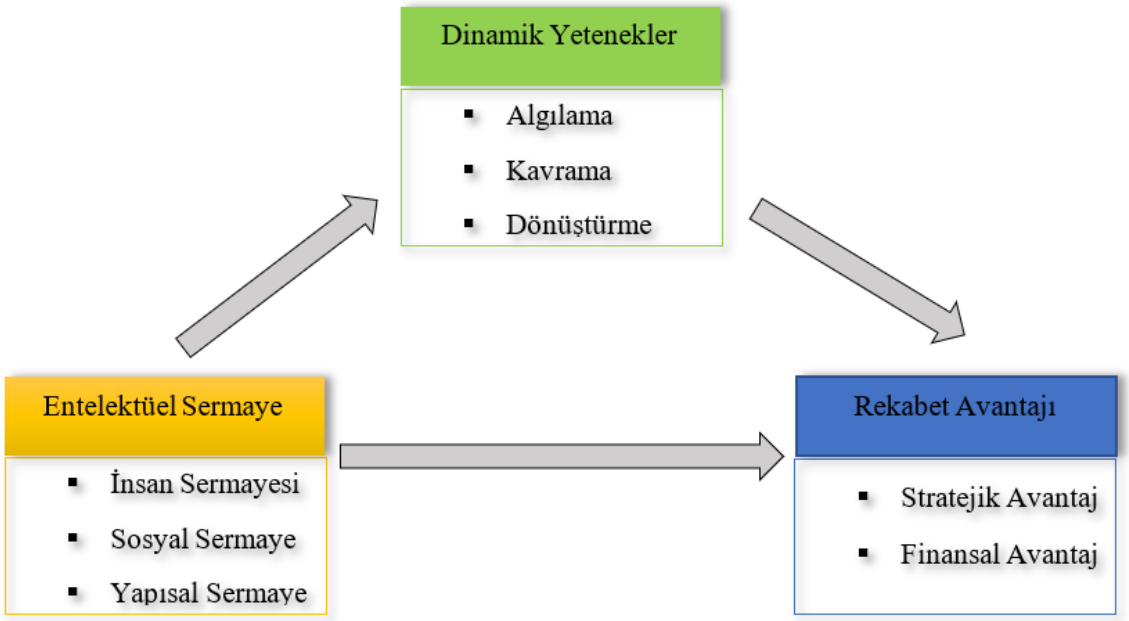
6.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışma için belirlenmiş olan evren; Türkiye'de iki ve Yunanistan'da bir üretim tesisine sahip olan sektöründe öncü bir firmanın beyaz yakalı çalışanlarıdır. Evreni, yönetim kurulu da dahil olmak üzere 140 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmada örneklem olarak, üretim yerleri İstanbul, Çanakkale ve Yunanistan'da bulunan bir gıda işletmesinin beyaz yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışmada belirtilen kavramları, aynı şirkete mensup çalışanların nasıl algıladıkları incelenmiştir. Bu firmadan 78 kişi ile yüz yüze görüşerek anket doldurulmuş, 46 kişiye mail yoluyla anketler ulaştırılmış ve soru kağıtları toplanmıştır. Toplamda 124 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Veri setine uygun olmayan herhangi bir değerin olup olmadığının analizi için elde edilen 124 veri ile uç değer analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre herhangi bir uç değer tespit edilmemiş olup soru çıkarmadan analize devam edilmiştir. Yönetim kuruluna anket yapılamamıştır.

6.3.2. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, literatür taramasına uygun olarak; örgütlerde entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracı rolü modellenecektir. Araştırmanın bağımsız değişkeni enletektüel sermaye;bağımlı değişkeni rekabet avantajı ve aracı değişkeni de dinamik yetenekler olarak belirlenmiştir. Yapılan taramalarda entelektüel sermaye, dinamik yetenekler ve rekabet avantajı kavramları incelenmiş ve analiz edilecek boyutları belirlenmiştir. Boyutların belirlenmesi ile araştırmanın modeli Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10: Araştırma Modeli

6.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sorusu: Entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin rolü nedir, rekabet avantajı elde etmek için hangi dinamik yeteneklere sahip olunmalıdır? Bu soru çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_1: *Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H_2: *Entelektüel sermaye ile dinamik yetenekler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H_3: *Dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H_4: *Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık rolü bulunmaktadır.*

6.3.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler

Çalışmada veri toplamak amacıyla Entelektüel Sermaye Ölçeği, Dinamik Yetenek Ölçeği, Rekabet Avantajı Ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kullanılacak anketler geniş bir literatür taraması ile karar verilmiştir. Kullanılan ölçeklerin yüksek seviye güvenli olması doğru sonuçların elde edilmesini sağlayacağı için ölçek seçimi yapılırken özen gösterilmiştir.

Entelektüel sermaye ölçeği; Subramaniam ve Youndt (2005) tarafından geliştirilmiş ve Özdemir tarafından 2016 yılında dilimize uyarlanmış bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek; insan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermaye olmak üzere 3 boyuttan ve toplam 14 maddeden oluşmaktadır. İlk boyut olan insan sermayesi 5 maddeden (1- 2- 3- 4 ve 5. sorular) , ikinci boyut olan sosyal sermaye 5 maddeden (6- 7- 8- 9 ve 10. sorular) ve son boyut olan yapısal sermaye ise 4 maddeden (11- 12- 13 ve 14. sorular) oluşmaktadır. Subramaniam ve Youndt, entelektüel Sermaye ölçeğini geliştirirken bazı araştırmacıların çalışmalarından yararlanmıştır. Bu çalışmalar şu şekildedir;

- İnsan Sermayesi Boyutu: Schultz (1961) ve Snell ve Dean (1992).
- Sosyal Sermaye Boyutu: Burt (1992) ve Gupta ve Govindarajan (2000)
- Yapısal Sermaye Boyutu: Davenport ve Prusak (1998)

Dinamik yetenek ölçeği; Teece (2007) tarafından geliştirilen "Dinamik Yetenekler Ölçeği" kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte; algılama (sezme), kavrama (yakalama) ve dönüştürme (yeniden yapılandırma) olmak üzere 3 boyut ve 14 ifade yer almaktadır. Bu ölçek üzerinde 2019 yılında Kump, Engelmann, Kebler ve Schweiger isimli araştırmacılar çalışma yaparak verilerin toplanmasından önce dil geçerlilik testinin ve verilerin toplanmasından sonra da ön testini yapmışlar ve 14 ifadeli ölçeği kullanmışlarıdır.

Soru kağıdındaki 15- 16- 17- 18 ve 19. sorular algılama yeteneğini ölçmeye yönelik, 20- 21- 22 ve 23. sorular kavrama yeteneğini ölçmeye yönelik ve 24- 25- 26- 27 ve 28. sorular dönüştürme yeteneğini ölçmeye yönelik sorulardır.

Rekabet avantajı ölçeği; 2014 yılında "Strategic Management Journal" dergisinde yayınlanan Schilke'nin çalışmasından alınmıştır. Bu ölçekte 2 boyut ve 6 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin her iki boyutunda da üçer ifade bulunmaktadır. Ölçekte rekabet avantajı; stratejik avantaj boyutu ve finansal avantaj boyutu olmak üzere 2 boyuttan

oluşmaktadır. 29- 30 ve 31. sorular stratefik rekabet avantajını, 32- 33 ve 34. sorular ise finansal rekabet avantajını ölçen sorulardır.

Ölçekteki soru maddeleri 5'li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) sorulardır.

Ankette yer alan son sorular ise sosyo - demografik bilgileri ve farlılıkları tespit etmeye yardımcı olacak sorulardır. Bu sorular;

- ☑ Cinsiyet
- ☑ Medeni Durum
- ☑ Mezuniyet Düzeyi
- ☑ İşletmedeli Toplam Çalışma Süresi'dir.

YEDİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde SPSS programında yapılan analizlerin sonucunda tespit edilen bulgulara yer verilmiştir.

7.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgularda katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, mezuniyet düzeyi ve çalışma süreleri analiz edilmiştir. Araştırmaya 124 kişi katılmıştır. Katılımcıların 69'u kadın, 55'i erkek çalışandır. Araştırmaya katılanların %59,7'si evli, %40,3'ü bekardır. Araştırmaya katılan mezuniyet düzeyi incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun %73,4'ü lisans mezunudur. İşletmede lisansüstü mezuniyet düzeyinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir (%12,9). Çalışanların bu işletmede çalışma süreleri ise şu şekildedir; 1-4 sene arasında çalışanlar %40,3; 5-9 sene arasında çalışanlar %35,5; 10-14 sene arasında çalışanlar %19,4; 15-20 sene arasında çalışanlar ise %4,8 oranına sahiptir. Demografik bilgiler tablo 13'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 13: Demografik Özelliklerin Dağılım (n=124)

CİNSİYET				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	69	55,6	55,6	55,6
Erkek	55	44,4	44,4	100,0
Total	**124**	**100,0**	**100,0**	

MEDENİ DURUM				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	74	59,7	59,7	59,7
Bekar	50	40,3	40,3	100,0
Total	**124**	**100,0**	**100,0**	

MEZUNİYET DÜZEYİ				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	11	8,9	8,9	8,9
Önlisans	6	4,8	4,8	13,7
Lisans	91	73,4	73,4	87,1
Lisansüstü	16	12,9	12,9	100,0
Total	**124**	**100,0**	**100,0**	

BU İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-4 yıl	50	40,3	40,3	40,3
5-9 yıl	44	35,5	35,5	75,8
10-14	24	19,4	19,4	95,2
15-20	6	4,8	4,8	100,0
Total	**124**	**100,0**	**100,0**	

7.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın, yapıyı doğru bir biçimde ortaya çıkarıp çıkarmadığının tespiti için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Boyutların uygun güvenilirlik katsayısına ulaşması ile analizin standartlaştırılması sağlanmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısının 0,70 < Alfa < 1,00 aralığında olması kullanılan ölçeğin yüksek düzeyde güvenli olduğunu göstermektedir. (Çokluk vd., 2012: 207). Tablo 14'de görüleceği üzerine Cronbach's Alpha katsayıları yüksek çıkmıştır ve kullanılan ölçeklerden güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilmiştir. Tüm ölçekler yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 14: Faktör Boyutlarının Madde Sayıları, Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Güvenirlik Sonuçları

Değişkenler	Madde	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alfa
Entelektüel Sermaye	**14**	**4,136**	**0,468**	**0,884**
– İnsan Sermayesi	5	4,014	0,466	0,834
– Sosyal Sermaye	5	4,159	0,470	0,927
– Yapısal Sermaye	4	4,237	0,467	0,912
Dinamik Yetenekler	**14**	**4,154**	**0,368**	**0,804**
– Algılama Yeteneği	5	4,298	0,460	0,889
– Kavrama Yeteneği	4	4,090	0,314	0,741
– Dönüştürme Yeteneği	5	4,074	0,318	0,788
Rekabet Avantajı	**6**	**4,388**	**0,500**	**0,863**
– Stratejik Avantaj	3	4,513	0,506	0,915
– Finansal Avantaj	3	4,263	0,493	0,929

Faktör yük değerleri ,50'ın üzerinde olan soru maddeleri ile analize devam edilmiştir. Döndürülmüş faktör boyut analizi sonucuna göre insan sermayesi boyutunda 5, sosyal sermaye boyutunda 5 ve yapısal sermaye boyutunda 4 soru ile boyutlar şekillenmiştir. Kullanılan ölçekteki boyut sayılarını desteklemektedir. Tablo 15'de entelektel sermayenin faktör boyutları, yük değerleri ile gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre entelektüel sermaye ölçeğinin KMO değerinin 0,778; Barlett testi sonucunun 1422,34 ve sig.=< 0,00 anlamlılık düzeyinde çıkması anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Entelektüel Sermayeye İlişkin Faktör Boyutları

Görüşler & Boyutlar	Döndürülmüş Faktör Boyutları		
	İnsan Sermayesi	Sosyal Sermaye	Yapısal Sermaye
Çalışanlar uzmandır	0,908		
Çalışanlar niteliklidir	0,893		
Çalışanlar yaratıcı ve zekidir	0,789		
Sektörün en iyisidir	0,671		
Çalışanlar fikir ve bilgi üretir	0,518		
Çalışanlar fikir alışverişi yapar		0,901	
Bilgiyi problem ve fırsat için kullanır		0,852	
Çalışanlar bilgiyi paylaşır		0,849	
Çalışanlar is ortaklarıyla iş birliği yapar		0,828	
Çalışanlar is birliği yapar		0,778	
Şirket sistem ve süreçlere entegredir			0,914
Şirket patent lisans kullanır			0,898
Şirket bilgileri kayıt altındadır			0,875
Şirket kültürü is yapma üzerine kuruludur			0,835
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		*0,778*	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.Chi-Squar	*1422,34*	
	df	*91*	
	Sig.	*,000*	

Tablo 16'da dinamik yetenekler faktör boyutları ve yüklerine yer verilmiştir. Tablodaki verilere göre dinamik yetenekler ölçeğinin KMO değerinin 0,831; Barlett testi sonucunun 1032,335 ve sig.=< 0,00 anlamlılık düzeyinde çıkması çalışmanın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 16: Dinamik Yeteneklere İlişkin Faktör Boyutları

Görüşler & Boyutlar	Döndürülmüş Faktör Boyutları		
	Algılama Y.	Kavrama Y.	Dönüştürme Y.
Firma piyasa durumu günceldir	0,907		
Şirket bilgi araştırması yapar	0,903		
Şirket yeni bilgilere erişir	0,760		
Rakip faaliyetleri takip edilir	0,756		
Şirket en iyi uygulamaları bilir	0,747		
Yeni bilgilerle ilişki kurar		0,936	
Yeni bilgileri kullanır		0,936	
Teknolojik bilgiler inovasyona çevrilir		0,778	
Yeni ürün ve hizmet geliştirilir		0,504	
Sürekli değişim projeleri görülür			0,919
Değişim projeleri uygulanır			0,801
Kararlar tutarlıdır			0,777
Değişiklik uygulama gücü			0,777
Değişiklikler başarıyla uygulanır			0,584
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		*0,831*	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.Chi-Squar	*1032,335*	
	df	*175,000*	
	Sig.	*,000*	

Tablo 17'de rekabet avantajının faktör boyutları ve yüklerine yer verilmiştir. Tablodaki verilere göre dinamik yetenekler ölçeğinin KMO değerinin 0,654; Barlett testi sonucunun 686,27 ve sig.=< 0,00 anlamlılık düzeyinde çıkması anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Rekabet Avantajına İlişkin Faktör Boyutları

Görüşler & Boyutlar	Döndürülmüş Faktör Boyutları	
	Stratejik Avantaj	Finansal Avantaj
Rakiplerden başarılıdır	0,933	
Büyük pazar payı	0,910	
Stratejik avantaj kazanmıştır	0,878	
Yatırım getirisi yüksek		0,943
Kar ortalamanın üzerindedir		0,908
Satış geliri yüksek		0,907
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		*0,654*
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.Chi-Squar	*686,27*
	df	*15*
	Sig.	*,000*

7.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eden bir katsayıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 210). Korelasyon katsayısı sayesinde ilişkinin yönü ve derecesi tayin edilebilir. Çalışmada entelektüel sermaye, dinamik yetenekler ve rekabet avantajı ve alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisinin saptanması için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
1. İnsan Sermayesi	1						
2. Sosyal Sermaye	,513**	1					
3. Yapısal Sermaye	,141	,314**	1				
4. Algılama Yeteneği	,213**	,333**	,126	1			
5. Kavrama Yeteneği	,264**	,296**	,273**	,357**	1		
6. Dönüştürme Yeteneği	,110	,095	,350**	,057	,125	1	
7. Stratejik Avantaj	,430**	,102	,311**	,385**	,193**	,258**	1
8. Finansal Avantaj	,142	,319**	-,011	,207*	,104	,225*	,372**

*p < 0.05, ** p < 0.01

Tablo 18'e göre bu çalışmada bağımsız değişken olan entelektüel sermayenin alt boyutu olan insan sermayesi ile bağımlı değişken olan stratejik rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (r=0,430; p=0,000). Bağımsız değişken olan insan sermayesinin, aracı değişken olan dinamik yeteneklerin alt boyutlarından algılama ve kavrama yetenekleri ile de anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (r=0,213; p=0,007; r=0,264; p=0,003).

Bağımsız değişken entelektüel sermayenin diğer alt boyutu sosyal sermaye ile bağımlı değişken olan finansal avantaj rekabeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (r=0,319; p=0,000). Sosyal sermayenin, aracı değişken olan dinamik yeteneklerin alt boyutlarından algılama ve kavrama yetenekleri ile de anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (r=0,333; p=0,000; r=0,296; p=0,001).

Bağımsız değişkenin son alt boyutu yapısal sermaye ile bağımlı değişken olan stratejik rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (r=0,311; p=0,000). Yapısal sermayenin, aracı değişken olan dinamik yeteneklerin alt boyutlarından kavrama ve dönüştürme yetenekleri ile de anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (r=0,273; p=0,002; r=0,350; p=0,000).

7.4. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin etkisini görmek için regresyon analizi yapılmaktadır. Bu çalışmada bir değişkeni etkileyen daha fazla bağımsız değişken olduğu için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi ile değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisi modellemek ve değişkenlerin etki düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Tablo 19'da Entelektüel Sermaye ve Rekabet Avantajına ilişkin basit regresyon analizi verileri incelenmiştir. Yapılan regresyon analizine göre R değeri ,587'dir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Düzeltilmiş R Kare değeri ise %33'tür. Bu veriye göre rekabet avantajındaki değişimin %33'ü entelektüel sermayeye bağlıdır. Anova tablosundaki Sig., değerinin 0,05'ten küçük olması regresyon modelini istatistiksel olarak anlamlı kılmaktadır. Katsayılar tablosundaki beta katsayısı incelendiğinde, entelektüel sermaye değişkenindeki bir birimlik standart sapma artışının, rekabet avantajı değişkeninin standart sapmasında %53,7'lik artış olacağını göstermektedir.

Tablo 19: Entelektüel Sermaye ve Rekabet Avantajına İlişkin Regresyon Analizi

MODEL ÖZETİ				
Model	**R**	**R Kare**	**Düzeltilmiş R Kare**	**Tahmini Standart Hata**
1	,587[a]	,344	,330	,41525

a. Tahmin Edici (Sabit): Entelektüel Sermaye

ANOVA[a]						
Model		**Kareler**	**df**	**Kare**	**F**	**Sig.**
1	Regresyon	6,167	1	6,167	29,932	,000[b]
	Residual	15,247	122	,206		
	Toplam	21,414	123			

a. Bağımlı Değişken: Rekabet Avantajı

b. Tahmin Edici (Sabit): Entelektüel Sermaye

KATSAYILAR						
Model		**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**Sig.**
		B	***Standart Hata***	***Beta***		
1	(Constant)	3,055	,234		13,062	,000
	ES	,316	,058	,537	5,471	,000

a. Bağımlı Değişken: Rekabet Avantajı

Yukarıda belirtilen bilgilerin ışığında çalışmanın hipotezlerinden biri olan H_1: "*Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır*" kabul edilmiştir.

Tablo 20'de Entelektüel Sermaye ve Dinamik Yeteneklere (aracı değişken) ilişkin basit regresyon analizi verileri incelenmiştir. Yapılan regresyon analizine göre R değeri ,440'dır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Düzeltilmiş R Kare değeri ise %19'dur. Bu veriye göre dinamik yeteneklerdeki değişimin %19'u entelektüel sermayeye bağlıdır. Anova tablosundaki Sig., değerinin 0,05'ten küçük olması regresyon modelini istatistiksel olarak anlamlı kılmaktadır.

Tablo 20: Entelektüel Sermaye ve Dinamik Yeteneklere İlişkin Regresyon Analizi

MODEL ÖZETİ				
Model	**R**	**R Kare**	**Düzeltilmiş R Kare**	**Tahmini Standart Hata**
1	,440[a]	,194	,187	,18267

a. Tahmin Edici (Sabit): Entelektüel Sermaye

ANOVA[a]						
Model		**Kareler**	**df**	**Kare**	**F**	**Sig.**
1	Regresyon	,979	1	,979	29,326	,000b
	Residual	4,071	122	,033		
	Toplam	5,049	123			

a. Bağımlı Değişken: Dinamik Yetenekler

b. Tahmin Edici (Sabit): Entelektüel Sermaye

KATSAYILAR						
Model		**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**Sig.**
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Constant	2,917	,230		12,691	,000
	ES	,301	,056	,440	5,415	,000

a. Bağımlı Değişken: Dinamik Yetenekler

Yukarıda belirtilen bilgilerin ışığında çalışmanın hipotezlerinden biri olan H_2: "*Entelektüel sermaye ile dinamik yetenekler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır*" kabul edilmiştir.

Tablo 21'de Dinamik Yeteneklere ve Rekabet Avantajına ilişkin basit regresyon analizi verileri incelenmiştir. Yapılan regresyon analizine göre R değeri ,430'dur. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Düzeltilmiş R Kare değeri ise %18'dir. Bu veriye göre rekabet avantajındaki değişimin %18'i dinamik yeteneklere bağlıdır. Anova tablosundaki Sig., değerinin 0,05'ten küçük olması regresyon modelini istatistiksel olarak anlamlı kılmaktadır.

Tablo 21: Dinamik Yetenekler ve Rekabet Avantajına İlişkin Regresyon Analizi

MODEL ÖZETİ				
Model	**R**	**R Kare**	**Düzeltilmiş R Kare**	**Tahmini Standart Hata**
1	,430[a]	,185	,178	,34933

a. Tahmin Edici (Sabit): Dinamik Yetenekler

ANOVA[a]						
Model		**Kareler**	**df**	**Kare**	**F**	**Sig.**
1	Regresyon	3,375	1	3,375	27,653	,000b
	Residual	14,888	122	,122		
	Toplam	18,262	123			

a. Bağımlı Değişken: Rekabet Avantajı

b. Tahmin Edici (Sabit): Dinamik Yetenekler

KATSAYILAR						
Model		**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**Sig.**
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Constant)	,988	,647		1,527	,000
	DY	,818	,155	,430	5,259	,000

a. Bağımlı Değişken: Rekabet Avantajı

Yukarıda belirtilen bilgilerin ışığında çalışmanın hipotezlerinden biri olan H_3: "*Dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır*" kabul edilmiştir.

Tablo 22'de modele, aracı değişken olan dinamik yetenekler değişkeni eklenerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Entelektüel sermayenin, rekabet avantajı üzerindeki etkisini gösteren Beta = ,537 ($p<.01$) değerinden, Beta = ,413 ($p<.01$) değerine düştüğü gözlemlenmiştir. Değerler arasında oluşan bu farklılık, entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin etkisi (aracı rolü) olduğunu göstermektedir. Aracı değişken olan dinamik yeteneklerin regresyon analizine dahil edildiğinde anlamlılığın değişmediği fakat bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiyi tamamen ortadan

kaldırmayıp bir miktar azaltmıştır. Elde edilen sonuçların ışığında ilişkinin zayıflayarak devam etmesi dinamik yeteneklerin kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 22: Entelektüel Sermaye, Dinamik Yetenekler ve Rekabet Avantajına İlişkin Regresyon Analizi

MODEL ÖZETİ				
Model	**R**	**R Kare**	**Düzeltilmiş R Kare**	**Tahmini Standart Hata**
1	,587[a]	,344	,330	,41525
2	,672[b]	,451	,436	,40277

a. Tahmin Edici (Sabit): Entelektüel Sermaye
b. Tahmin Edici (Sabit): Entelektüel Sermaye, Dinamik Yetenekler

ANOVA[a]						
Model		**Kareler**	**df**	**Kare Ortalaması**	**F**	**Sig.**
1	Regresyon	6,167	1	6,167	29,932	,000[b]
	Residual	15,247	122	,206		
	Toplam	21,414	123			
2	Regresyon	9,572	2	4,786	29,503	,000[c]
	Residual	11,842	121	,162		
	Toplam	21,414	123			

a. Bağımlı Değişken: Rekabet Avantajı
b. Tahmin Edici (Sabit): Entelektüel Sermaye
c. Tahmin Edici (Sabit): Entelektüel Sermaye, Dinamik Yetenekler

KATSAYILAR						
Model		**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**Sig.**
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Constant)	3,055	,234		13,062	,000
	ES	,316	,058	,537	5,471	,000
2	(Constant)	1,620	,376		4,312	,000
	ES	,243	,054	,413	4,538	,000
	DY	,818	,155	,430	5,259	,000

a. Bağımlı Değişken: Rekabet Avantajı

Yukarıda belirtilen bilgilerin ışığında çalışmanın hipotezlerinden biri olan H_4: "*Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin tam aracılık rolü bulunmaktadır."* kısmi kabul edilmiştir.

7.5. Hipotezlerin Kabul / Red Durumları

Yapılan analizler sonucunda çalışmanın hipotezlerine ilişkin kabul / red sonuçları Tablo 23'deki gibidir. Tablo incelendiğinde H_1, H_2 ve H_3 hipotezlerin kabul edildiği; H_4 hipotezinin ise kısmı kabul edildiği görülmektedir. H_4 hipotezinin kısmı kabul edilme nedeni ES ile RA arasındaki ilişkide DY'lerin tam bir aracılık rolü üstlenmemesidir.

Tablo 23: Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotez	**Sonuç**
H_1: Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H_2: Entelektüel sermaye ile dinamik yetenekler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H_3: Dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul edildi
H_4: Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin tam aracılık rolü bulunmaktadır**.**	Kısmi kabul edildi

SEKİZİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler, değişken ve belirsizliklerle dolu çevrede yoğun bir rekabet ortamına maruz kalmaktadırlar. Yoğun rekabet ortamı içerisinde hedeflere ulaşmak ve iç/dış paydaşların taleplerine cevap verebilmek, işletmelerin ayakta kalmaları ve sürdürülebilir olmaları için çok önemlidir. İşletmelerin tüm bunların gerçekleştirebilmesi için rekabet gücünü artırmaları gerekmektedir. Rekabet gücünün artıran pek çok değişken vardır. Bu çalışmada rekabet gücünü artırmada entelektüel sermayenin ve dinamik yeteneklerin etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Tüm bu değişkenler birbiri üzerinde direkt etki sahibi olduğu gibi, dolaylı olarak da birbirlerini etkileyebilmektedirler. Bu etkilerin tespiti için araştırmada; entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracı rolü incelenmiştir.

Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyle ilgili literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Literatüre faydası olması için dinamik yeteneklerin aracı rolü çalışmaya dahil edilmiştir. Entelektüel sermaye firmaların iş ağlarını yönetmesi için gerekli olan bilgi birikimidir. Katma değer sağlayan, piyasa değerini artıran entelektüel sermayenin çalışmada 3 boyutu incelenmiştir; insan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermaye. Çalışanların teknik bilgisini, yeterliliklerini ve tecrübelerini; işletmenin sahip olduğu teknolojiler, süreçler, ilişkiler, iletişim ağları ve kurum kültürü ile birleştiren şirketler rekabetçi piyasada rakiplerin önüne geçerek, kurumsal varlığını bilinir kılmaktadırlar. İç kaynakların yanı sıra işletmelerin dış kaynakları olarak bilinen müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları ve devlet gibi paydaşlarla yürütülen ilişkilerin de önemi yüksektir. İç ve dış kaynakların etkin kullanımını sağlayan işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilirler.

Dinamik yetenekler, literatürde yoğun ilgi gören konuların başında gelmektedir. Firmaların yeni imkanlar, yeni şanslar yakalaması ve kötü senaryolardan firmanın yararına sonuç çıkarılması noktasında dinamik yeteneklerin katkısı çok büyüktür (Teece ve Pisano, 1994: 538). Günümüzde, işletmelerin temel seviye yeteneklerin tek başına hedeflere ulaşmada yetersiz kaldığı, bu yeteneklerin birinci düzey yetenekler olarak adlandırılan dinamik yetenekler ile desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Winter, 2003: 992; Miles, 2016: 89; Robbins ve Judge, 2017: 565; Colquitt vd., 2019: 510). Dinamik yetenekler, üst

düzey yetenek olarak düşünülebilir. Değişken ve çalkantılı bir çevrede dinamik yetenekler gibi üst düzey yeteneklere sahip olmak ve bu yetenekleri beslemek işletmeye önemli bir güç sağlayacaktır. Çalışmada dinamik yetenekler 3 boyutta incelenmiştir. Bunlar algılama, sezme ve dönüştürme yetenekleridir. Sahip olunan her yetenek kuşkusuz çok önemlidir fakat rakiplere üstünlük sağlama noktasında etkisi daha büyük olan yeteneklere önem verilmelidir. Çevredeki değişimi ve eğilimi sezip, gerekli aksiyonların alınmasını sağlayan bir çalışan, firmasına önemli bir rekabet avantajı kazandırmış olacaktır. Böyle bir davranışı ancak kavrama (yakalama) yeteneği olan bir çalışan sergileyebilecektir. Sezilen ya da algılanan fırsatların doğru kavranması ve doğru aksiyonların alınması gerekmektedir, aksi durumda algılanan fırsatlar yanlış yorumlanır ve fırsatlar yakalanamamış olur.

Firmaların, rakipleri üzerinde stratejik ve finansal rekabet avantajı kazanması için uygulanamayan veya kopyalanamayan bir strateji geliştirmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilir. İşletmeler, çoğu zaman kaynak temelli yaklaşımın etkisi ile birlikte insan kaynağını, rekabet avantajı kaynağı olarak görmektedirler. İnsan kaynağının, rekabet avantajında etkili olduğu bilinse de jenerik stratejilerin etkisi göz ardı edilmemelidir. Porter, jenerik stratejiler ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebileceğini, bu stratejileri de uzun dönem düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma olarak tanımlamıştır. Görüldüğü gibi rekabet avantajı sağlayan pek çok faktör, değişken vardır. Burada asıl dikkat edilmesi gereken konu; faktörlerin rekabet avantajını hangi şiddette etkilediğidir.

Yapılan çalışmada, entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığı ve eğer ilişki varsa dinamik yeteneklerin bu ilişkide aracılık rolü bulunup bulunmadığının tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Çalışmada, Çanakkale ilinde gıda sektöründe üretim yapan X firmasına bağlı olan farklı lokasyonlardaki üç işletmenin beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. İşletmelerden biri yurt dışında, biri de farklı bir ilde hizmet vermektedir. Elde edilen verilerin analizi göre; entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Çalışma sonucuna göre rekabet avantajındaki değişimin %33'ü entelektüel sermayeye bağlıdır. Katsayılar tablosundaki beta katsayısı incelendiğinde (0,537), entelektüel sermaye değişkenindeki bir birimlik standart sapma artışının, rekabet avantajı değişkeninin standart sapmasında %53,7'lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda H_1: *Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır* hipotezi kabul

edilmiştir. Araştırmanın sonucu literatürdeki çaışmalarla kıyaslandığında birbirlerini destekler nitelikte olduğu, bahsedilern bu iki değişken arasında ilişkiye çok sık rastlanıldığı görülmüştür (Akgün vd., 2010; Han, 2012; Hsu ve Sabherwal, 2012; Al-Khalil, Dahiyat ve Al-Dalahmeh, 2014; Kamukama, 2013; Kaya, 2017; Obeidat, 2021). Çalışmada, literatürdeki çalışmalarla uyumlu bir sonuç elde edilmiştir.

Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin saptanmasının hemen ardından, aracı değişken olan dinamik yeteneklerin bağımlı ve bağımsız değişken ile ilişkisi incelenmiştir. Entelektüel sermaye (bağımsız) ile dinamik yetenekler (aracı) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışma sonucuna göre dinamik yeteneklerdeki değişimin %19'u entelektüel sermayeye bağlıdır. Bu durumda H_2: *Entelektüel sermaye ile dinamik yetenekler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır* hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan literatürde taramasında da benzer sonuçlar görülmüştür (Bulgurcu, 2011; Elbaşı ve Ayanoğlu, 2020; Nebioğlu ve Yıldırım, 2021; Nieves ve Haller, 2014). Dinamik yetenekler (aracı) ile rekabet avantajı (bağımlı) arasındaki ilişki incelendiğinde yine anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma sonucuna göre rekabet avantajındaki değişimin %18'i dinamik yeteneklere bağlıdır. Bu durumda H_3: *Dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır* hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu gösteren çalışmaların olması, yapılan çalışmayı destekler niteliktedir (Winter, 2003; Wang ve Ahmed 2007; Yang, 2012; Fraj vd., 2015; Lichtenthaler ve Lichtenthaler, 2009).

Bağımsız değişken entelektüel sermaye ve bağımlı değişken rekabet avantajı arasında ilişkiye, aracı değişken olan dinamik yetenekler değişkeni eklenerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Dinamik yeteneklerin aracı bir role sahip olup olmadığı analiz edilmek istenmiştir. Aracı değişken olan dinamik yetenekler değişkeni modele dahil edildiğinde entelektüel sermayenin, rekabet avantajı üzerindeki etkisini gösteren Beta = ,537 ($p<.01$) değerinden, Beta = ,413 ($p<.01$) değerine düştüğü gözlemlenmiştir. Değerler arasında oluşan bu farklılık, entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin etkisi (aracı rolü) olduğunu göstermektedir. Aracı değişken olan dinamik yeteneklerin regresyon analizine dahil edildiğinde anlamlılığın değişmediği fakat bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiyi tamamen ortadan kaldırmayıp bir miktar azaltmıştır. Elde edilen sonuçların ışığında ilişkinin zayıflayarak devam etmesi dinamik yeteneklerin kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumda H_4:

Entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık rolü bulunmaktadır hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Yapılan analizlerin sonucunda çalışma hipotezlerinden H_1, H_2 ve H_3 kabul edilmiştir, H_4 hipotezi ise kısmi kabul edilmiştir.

İşletmelere yönelik öneriler: Rekabet avantajı elde etmek işletmeler için hayati öneme sahip konuların başında gelmektedir. Rekabetçi olamadıkları bir çevrede işletmeler faaliyetlerini sürdüremezler. Değişen çevre şartlarında, değişen müşteri taleplerine zamanında ve talep doğrultusunda cevap verebilmek için sahip olunan / olunması gereken kaynaklara ve yeteneklere önem verilmelidir. Hedefler doğrultusunda gerekli kaynakların (insan, sosyal, yapısal) alt yapısı hazırlanmalıdır. Her bir kaynak efektif kullanılmalı ve gerekli yetkinlikler kazandırılmalıdır. Pazardaki rüzgarın yönünü kestiremeyen, kestirse bile gerekli aksiyonları almayan / alamayan firmalar için rekabet avantajı giderek azalacaktır. Kazanılan rekabet avantajının kaybedilmemesi için işletmelerin kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Rekabet avantajı kazandıran yetenek ve kaynakların değişen çevrede önemi kaybolabilir ya da etkisi zayıflayabilir. Bu durumda rekabat avantajını sürdürebilmek için değişen çevre şartlarının gereklilikleri yerine getirilmelidir. Çevresel dinamizme kulak verilmelidir. Gerekli olan kaynak ve yeteneklerin mutlaka işletme bünyesinde bulunmasına gerek yoktur. İşletmeler dış kaynaklara yönelerek ihtiyaç duydukları alanlarda ve yeteneklerde destek alabilirler. Burada önemli olan gerekliliklerin yerine getirilmesidir.

Araştırmacılara yönelik öneriler; ölçeklerde kullanılan alt boyutların değiştirilmesi ve katılımcı sayısının artırılması ile değişkenler arasındaki ilişkinin etkisi artırılarak daha anlamlı ilişkiler tespit edilebilir. Aynı ölçeklerin farklı sektörlerdeki işletmelere uygulanarak daha kapsamlı sonuçların elde edilmesi sağlanabilir. Araştırmada yer alan değişkenlerin; entelektüel sermaya, dinamik yetenekler ve rekabet avantajının farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan farklı alt boyutları bulunmaktadır. Değişkenler aynı kalması kaydıyla ele alınan alt boyutların değiştirilmesi ile değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl değişeceği üzerine araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Aaker, David A. (1989). "Managing Assets And Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage". *California Management Review, 31*(2), 91- 106.

Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K. ve Alrowwad, A. (2018). "The Role of Knowledge Management Process and İntellectual Capital as İntermediary Variables Between Knowledge Management İnfrastructure and Organization Performance". *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management,* 13, 279-309.

Adler, P.S. ve Kwon, S.W. (2002), "Social Capital: Prospects for a New Concept". *The Academy of Management Review, 27*(1), 17-40.

Akdemir, B. (2005). "Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, İstanbul, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları*, 427–455.

Akgün, A. E., Koçoglu, I., Keskin, H., Ince, H., ve Imamoglu, S. Z. (2010). "The Relationship Between Intellectual Capital, Innovation and Competitive Advantage". In European Conference on Innovation and Entrepreneurship", *Academic Conferences International Limited*.

Akkaya, B. ve Balı, S. (2018). "Entelektüel Sermaye ve Ölçümüne Yönelik Bazı Yaklaşımlar", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11*(55), 1145-1161.

Aksüzek, S. (2008). İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step*. John Wiley & Sons: Canada.

Al-Khalil, S. S., Dahiyat, S. E. ve Al-dalahmeh, M. (2014). "Intellectual Capital Development and its Effect on Technical Innovation in Banks Operating in Jordan". *Journal of intellectual capital, 18*(2), 437-462.

Allen, R. S. ve Helms, M. M. (2006). "Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter‟s Generic Strategies". *Business Process Management Journal, 12*(4), 433-454.

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6*(2), 175-189.

Alserhan, H. F. (2017). "The role of intellectual capital in achieving a competitive advantage: A field study on Jordanian Private Universities in the Northern Region". *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 6*(2). 33-42.

Altan, S. (2014). Entelektüel Sermaye ve Okul Performansı: Özel Ortaokullarda Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). "Bilişim Sektöründe Entelektüel Sermaye, İş Tatmini ve İnovasyon Yönlülük Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İlinde Bir Uygulama". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 10*(1), 154-167.

Altuntuğ, N. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama. Yayınlanmış Doktora Tezin. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altuntuğ, N. (2009). "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü". *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 14*(3), 445- 460.

Ambrosini, V. ve Altintas, G. (2019). "Dynamic Managerial Capabilities". *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, (6), 1-18.

Ambrosini, V. ve Bowman, C. (2009). "What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct İn Strategic Management". *International Journal of Management Reviews, 11*(1), 29- 49.

Aramburu, N. ve Saenz, J. (2011). "Structural Capital, Innovation Capability, and Size Effect: An Empirical Study". *Journal of Management Organization, 17*(3), 307-325.

Araza, A. ve Aslan, G. (2014). "Post-Modernizm ve Post-Bürokratik Örgüt Formları", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(25), 37-62.

Arend, R. J. ve Bromiley, P. (2009). "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?". *Strategic Organization, 7*(1), 75-90

Arıcan E., Başak, Y. ve Işıl, G. (2009). *Türk Bankacılık Sektöründe Pazar Hakimiyeti ve Sektörün Rekabet Gücünün Uygulamalı Analizi*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul.

Augier, M. ve Teece, D. J. (2008). "Strategy As Evolution With Design: The Foundations of Dynamic Capabilities And The Role of Managers in The Economic System". *Organization Studies, 29*(9), 1187–1208.

Ayoğlu, A. N. (2023). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi Etkileşiminde Entelektüel Sermayenin Aracı Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Azzahra, K. (2018). "The İnfluence of Human Capital, Structural Capital and Relational Capital to The Performance of Cooperation with Competitive Advantage as İntervening Variable Of Cooperation İn South Tangerang". *Economics and Accounting Journal, 1*(1), 24–34.

Azzone, G. ve Noci, G. (1998). "Seeing Ecology and 'Green' Innovations as a Source of Change". *Journal of Organizational Change Management 11*(2), 94-111.

Bağış, M. ve Hızıroğlu, M. (2018). *Stratejik Yönetim'in Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı Ekonomik, Sosyolojik, Psikolojik Temeller*. Nobel Yayınları: Ankara.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman: New York.

Barca, M. (2003). *Economic Foundations of Strategic Management*. Gower Publishing: United Kingdom.

Barca, M. (2005). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi". *Journal of Management Research / Yonetim Araştırmaları Dergisi, 5*(1), 7-38.

Barney J. B. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science, 32*(10), 1231-1241.

Barney J. B. (2001). “Is The Resource-Based ‘View’ A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes”. *Academy of Management Review 26*(1): 41–56.

Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management, 17* (1), 99-120.

Barney, J. B. (1986). “Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review, 11*(3), 656-665.

Barney, J. B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall: New Jersey.

Barreto, I. (2010). ‘Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and An Agenda for The Future’. *Journal of Management 36*(1): 256–280.

Bavarsad, B., Rahimi, F. ve Seyfi, M. (2014). “A Study Of The Relationship Between Organizational Learning, Strategic Flexibility, Competitive Strategy And Firm’s Performance”. *International Journal of Psychology and Behavioral Research, 3*(3), 198-210

Beal, R. M. (2000). “Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, And Organizational Performance in Small Manufacturing Firms.” *Journal of Small Business Management, 1(1),* 27-47.

Berber, A. (2017). “Yönetimde Kavramsal Çerçeve Belirleme ve Nitel Araştırma Yöntemleri.” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46*, 71-73.

Biedenbach, T. ve Müller, R. (2012). “Absorptive, Innovative and Adaptive Capabilities and their Impact on Project and Project Portfolio Performancel”, *International Journal of Project Management*, 30: 621–635.

Bilge, F. ve Zerenler, M. (2006). “Küresel Rekabeti Etkileyen Faktörler*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 9*(1-2), 441-450.

Bono, E. D. (1996). *Rekabetüstü*. Remzi Kitabevi: İstanbul.

Bontis, N. (1998). “Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models”. *Management Decision, 36*(2), 63-76.

Bontis, N. (2001). “Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital”, *International Journal of Management Reviews, 3* (1), 41-60.

Bontis, N. (2003), “Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations”, *Journal of Human Resource Costing & Accounting, 7* (1), 9-20.

Bontis, N. (2004), “National Intellectual Capital Index: A United Nations initiative for the Arab region”, *Journal of Intellectual Capital, 5* (1), 13-39.

Bontis, N., Keow, W.C.C. ve Richardson, S. (2000). "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", *Journal of Intellectual Capital, 1*(1), 85-100.

Bosworth, D. ve Webster E. (2006). *The Management of Intellectual Property*. Edward Elgar Publishing: USA.

Bourdieu, P. ve Richardson, J. (Ed.). (1986). *Handbook of theory and research of the sociology of education*. Greenwood: New York.

Bozbura, F. T. (2004). "Measurement and Application of Intellectual Capital in Turkey", *The Learning Organization, 11*(5), 357-367.

Bozbura, F. T. ve Toraman, A. (2010). “Türkiye'de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili model çalışması ve bir uygulama”. *İTÜ Dergisi, 3*(1), 55-66.

Bozkurt, R. (1999). *Kendine Ayna Tutan Yönetici*. Remzi Kitabevi: İstanbul.

Buenechea-Elberdın, M. (2017). “Structured Literature Rreview About Intellectual Capital and Innovation”, *Journal of Intellectual Capital, 18*(2), 262-285.

Burden, R. ve Proctor, T. (2000). “Creating a Sustainable Competitive Advantage Through Training”. *Team Performance Management, 6*(5), 90-96.

Burt, R. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford University Press: UK.

Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press: Cambridge.

Cai, J. ve Tylecote, A. (2008). “Corporate Governance and Technological Dynamism of Chinese Firms in Mobile Telecommunications: A Quantitative Study”. *Research Policy, 37*(10), 1790–1811.

Camps, S. ve Marquès, P. (2011), "Social Capital and Innovation: Exploring Inrta-Organisational Differences", *UAM-Accenture Working Papers, 7*, 1-39.

Can, E. (2013). "Turizm Destinasyonlarında Sürdürülebilir Turizmin Sürdürülebilir Rekabet Açısından Değerlendirilmesi". *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi. 4*(1): 23- 40.

Carpenter, M.A. ve Sanders, W.G. (2007). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey.

Chahal, H. ve Bakshi, P. (2015). "Examining Intellectual Capital And Competitive Advantage Relationship: Role Of Innovation And Organizational Learning". *International Journal of Bank Marketing, 33*(3), 376–399.

Chen, M. C., Cheng, S. J. ve Hwang, Y. (2005), "An Empirical Investigation of The Relationship Between İntellectual Capital and Firms: Market Value and Financial Performance", *Journal of Intellectual Capital, 6*(2), 159-176.

Chien, S. Y., ve Tsai, C. H. (2012). "Dynamic capability, knowledge, learning and firm performance". *Journal of Organizational Change Management 25* (3), 434-444.

Choe, K., Booth, D. ve Hu, M. (1997). "Production Competence and Its Impact On Business Performance". *Journal of Manufacturing Systems, 16*(6), 409-421.

Chuang, M., Chen, C. ve Lin, M. J. (2016). "The Impact of Social Capital on Competitive Advantage the Mediating Effects of Collective Learning and Absorptive Capacity", *Management Decision, 54*(6), 1443-1463.

Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. Ahmet Kardam (çev.). MESS: İstanbul.

Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And İnnovation". *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152.

Coleman, J. (1988). "Social Capital in The Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology Supplement, 94*, 93-120.

Colquitt, J. A., LePine, J. A. ve Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill: New York.

Coşkun, B. (2014). "M. Porter'ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi", *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 7*, 43-60.

Coşkun, S. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Çelik, A. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Gazi Kitabevi: Ankara.

Damar, A. ve İraz, R. (2020). "Entelektüel Sermaye ve Rekabet Avantajı Ölçeklerinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler: Kobiler Üzerine Bir Araştırma". *Business ve Management Studies: An International Journal, 8*(5), 4487–4520.

Davenport, T. H. ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press: Boston.

Day, S. G. (1994). "The Capabilities Of Market-Driven Organisations". *Journal of Marketing 58 Eylül*, 37-52.

Deran, A. ve Savaş, İ. (2013). "Maddi Olmayan Duran Varlıkların Değerleme Ve Finansal Tablolarda Sunum Esasları", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14*(2), 73-95.

Dewiyana, E., Ibrahim, N. ve Hajar, N. H. (2016). "The Green Aspects of Adaptive Reuse of Hotel Penaga‖. Procedia", *Social and Behavioral Sciences,* 222: 631–643.

Di Stefano, G., Peteraf, M. ve Verona, G. (2013). "The Organizational Drivetrain: a Road to Integration of Dynamic Capabilities Research". *Academic Management Perspective, 28*(1), 307–327.

Diefenbach, T. (2006). "Intangible Resources: A Categorial System Of Knowledge and Other İntangible Assets". *Journal of Intellectual Capital, 7*(3): 406-420.

Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. Mediacat Kitapları: İstanbul.

Durmaz, Ş. ve Ören, K. (2017). "Öz Yeterlilik ve Özgüvenin İşgücü ve İstihdama Etkisine Bir Bakış", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(1), 109-120.

Edvinsson, L. (2002). *Şirket Boylamı*. Dicleli, Z. ve Kardam, A.(çev.). Türk Henkel Dergisi Yayınları: İstanbul.

Edvinsson, L. (2013). "Reflections From 21 Years Of IC Practice And Theory". *Journal of Intellectual Capital, 14* (1), 163–172.

Edvinsson, L. ve Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Roots*. Harper Business: New York.

Edvinsson, L. ve Sullivan, P. (1996), "Developing A Model For Managing Intellectual Capital", *European Management Journal, 14*(4), 356-364.

Eisenhardt, M. ve Martin, J. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal,* 21, 1105-1121.

Elbaşı, İ. H. ve Ayanoğlu, F. (2020), "Entelektüel Sermaye ve Temel Yetenekler Üzerine Etki Analizlerinde Çevresel Belirsizlik Algısının Aracı Rolü.", *International Journal of Management and Administration, 4*(8), 360-381.

Erbaşı, A. (2018). "İlçeler Düzeyinde Entelektüel Sermaye Ölçümü ve Uygulaması". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13* (2), 163-184.

Eren, E. ve Akpınar, S. (2004). "Yapısal Sermayenin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması". *Öneri Dergisi, 6* (22), 9-17.

Ergün, E. T., ve Yılmaz, O. T., (2012). "İlişkisel Sermaye ile Yapısal Sermayenin İlişki Düzeyinin Entelektüel Sermaye Düzeyine ve İşletmenin Finansal ve Finansal Olmayan Performansına Etkisi". *International Refereed Academic Social Sciences Journal, 3*(8), 39-59.

Erkal, Z. (2006). *Entelektüel Sermaye Ölçülmesi ve Raporlanması*. Derin Yayınları: İstanbul.

Erkuş, A. (2006). Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Eryılmaz, M. (2016). "Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör Ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler?". *Turkish Journal of Management, 1*(1), 9-22.

Fırlar, G. B. ve Çolakoğlu, B. E. (2009). "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yakalamada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyaları Ve Planlama Sürecinin Önemi". *Marmara İletişim Dergisi, 14*(1): 93-107.

Foss, N. J. (2000). *Equilibrium vs. Evolution in The Resource-Based Perspective*. Routledge: London.

Fraj, E., Matute, J. ve Melero, I. (2015). "Environmental Strategies and Organizational Competitiveness in the Hotel Industry: The Role of Learning and Innovation as Determinants of Environmental Success". *Tourism Management,* 46: 30-42.

Galeazzo, A., Furlan, A., ve Vinelli, A. (2017). "The organizational infrastructure of continuous improvement – an empirical analysis". *Operations Management Research, 10*(1–2), 33–46.

Galunic, C. ve Eisenhardt, K. M. (2001). "Architectural İnnovation And Modular Corporate Forms". *Academy of Management journal, 44*(6), 1229- 1249.

Galunic, C. ve Rodan, S. (1998). "Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation". *Strategic Management Journal, 19*(12), 1193-1201.

Gebauer, H. (2011). "Exploring The Contribution Of Management Innovation To The Evolution Of Dynamic Capabilities". *Industrial Marketing Management, 40*(8), 1238–1250.

Gençtürk, E., Kandemir, D., Koç, Ö.. T. ve Demirci, I. C. (2010). "Rekabet Avantaj Kuramının Tanımlanması ve Ölçülmesi". *Öneri Dergisi, 9*(34), 13-25.

Gonzalez, R. V. D. ve Melo, T. M. (2019). "Analyzing Dynamic Capability in Teamwork". *Journal of Knowledge Management, 23*(6), 1196–1217.

González-Loureiro, M., (2012). "Intellectual Capital and System of Innovation: What Really Matters at Innovative SMEs". *Intangible Capital, 8*(2), 239-274.

Göksel, A. ve Baytekin, B. (2008). "Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik: Entelektüel Sermayeyi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,* 31, 81–90

Gönen, S. ve Çelik, M. (2005). "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı". *Ege Academic Review, 5*(1): 41-46.

Görmüş, A. Ş. (2009). "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetimin Artan Önemi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 10*(1): 57-75.

Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: İmplications For Strategy Formulation". *California Management Review, 33* (3), 114-135.

Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri*. Nobel Yayınları: Ankara.

Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel". *Sloan Management Review, 42*(1), 71-79.

Gümüşlüoğlu, L. (2012). "Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri İçin Sonuçlar". *İktisat İşletme ve Finans, 27*(3), 61- 90.

Gürbüz, S. (2021). *Sosyal Bilimlerde Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1996). *Geleceği Kazanmak*. İnkılap Yayınları: İstanbul.

Han, I. Y. (2012). "A Study Of The Relationship Between Intellectual Capital And İnnovation Performance Based On Complexity Theory". Doctoral dissertation, The Hong Kong Polytechnic University.

Hançerlioğlu, O. (1995). *Ekonomi Sözlüğü*. Remzi Kitabevi: İstanbul.

Hart, S. (1995). "A Natural-Resource-Based View of the Firm". *Academy of Management Review, 20,* 986-1014.

Hart, S. L. ve Dowell, G. (2011). "Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after". *Journal of Management, 37*(5), 1464-1479.

Hasiao, H.C., Chang, J. C. , Tu, Y. L., Chen, S.C. (2011). "The Influence of Teacher Self Efficacy on Innovative Work Behavior", *International Conference on Social Science and Humanity, 5,* 233-237.

He, Z. ve Wong, P. K. (2014). "Exploration Vs. Exploitation : An Empirical Test Of The Ambidexterity Hypothesis". *Organization Science, 15*(4), 481–484.

Helfat, C. E, Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. ve Winter S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change İn Organizations*. Blackwell Publishing: United Kingdom.

Helfat, C. E. ve Winter, S. G. (2011). "Untangling Dynamic And Operational Capabilities: Strategy For The (Never)-Changing World". *Strategic Management Journal, 32*, 1243- 1250.

Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2012). *Management, International Edition*. Pearson Prentice-Hall: Boston.

Hofer, C.W. (1975). "Toward A Contingency Theory Of Business Strategy", *Academy of Management Journal, 18*(4), 784-810.

Hofer, C.W. ve Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Pub., St. Paul: Minnesota.

Hsu, I. C., Sabherwal, R. (2011). "From Intellectual Capital to Firm Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capabilities". *Engineering Management, IEEE Transactions on, 58*(4), 626-642.

Hsu, I. ve Sabherwal, R. (2012). "Relationship Between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation", *Decision Sciences, 43*(3), 489-524.

İşevi, A. S. ve Çelme, B. (2005), "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermaye ile Rekabeti Yakalamak", *Bilgi Dünyası, 6* (2), 251-267.

Jacobsen, K., Hofman-Bang, P. ve Nordby, R. (2005). The IC ratingTM model by intellectual capital Sweden. *Journal of Intellectual Capital, 6*(4), 570-587.

Joia, L.A. (2008). "Measuring Intangible Corporate Assets: Linking Business Strategy with Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital, 1*(1): 68-84.

Jurczak, J. (2008). "Intellectual Capital Measurement Methods", *Economics and Organization of Enterprise, 1*(1), 37-45.

Kamukama, N. ve Sulait, T. (2017). "Intellectual capital and competitive advantage in Uganda's microfinance industry". *African Journal of Economic and Management Studies, 8*(4), 498–514.

Kanaan, R.K., Obeidat, U.N., Obeidat, B.Y., Al-Zu'bi, M.O., ve Abuhashesh, M. (2020). "The Effect Of Intellectual Capital On Competitive Advantage in The Jordanian Telecommunication Sector". *Journal of Business & Management*, 8(1), 1-19.

Kaplan, M. (2020). Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kaplan, R.S. ve Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business 70*(1), 71–79.

Kaplan, R.S. ve Norton, D. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business 74*(1), 75–85.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2007). *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek.* Serra Egeli (çev.). Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Kaplan, T. (2015). Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Kara, K., Edinsel, S. ve Kaygısız E. G. (2022). "Effect of Green Social Capital, Green Organizational Capital, and Green Human Capital on Green Competitiveness: Empirical Research on Logistics Service Provides", *İşletme Akademisi Dergisi, 3* (4): 419-435.

Karaçetin, M. (2021). *Liderlik ve İşletmelerin Dinamik Yetenekleri*. Çizgi Kitabevi: İstanbul.

Karakuş, M. ve Çobanoğlu, N. (2013). "İlkokullarda Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(4), 158- 181.

Kasap, M. (2019). Dinamik Yeteneklerin ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Güney Marmara Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Sanayi Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Kaveh, D., Bamipour, E. M., Far, M. S., ve Far, M. S. (2015). "The Relationship between Knowledge Management and Competitive Advantage: A Case Study in Small and

Medium-Sized Companies in the Packaging Industry of Khorasan Razavi". *European Online Journal of Natural and Social Sciences, 4* (1), 630-650.

Kaya, S. (2017). İşletmelerde Entelektüel Sermaye ve Bilgi Yönetiminin İnovasyon Performansı ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, Y. ve Özdemir, S. (2019). "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde ve Raporlanmasında Kullanılan Yöntemler: Türkiye Banka Sektöründe Bir Uygulama". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 269-284.

Kerimov, R. (2011). Entelektüel sermayenin ölçülmesi, raporlanması ve işletme performansına etkisi: Örnek bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kılıç, R. ve Atalay Oral, M. (2018). "İşletme Yöneticilerinin Yenilikçi Rekabet Yaklaşımı: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması". *Akademia Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(4), 166-187.

Kılıçlı, Y. (2022). "Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisi". *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 7*(18), 227-245.

Kim, T., Kim, W. G., Park, S. S. S., Lee, G., ve Jee, B. (2012). "Intellectual capital and business performance: What structural relationships do they have in upper-upscale hotels?". *International Journal of Tourism Research, 14*(4), 391-408.

Kittikunchotiwut, P. (2015). "The role of social capital on absorptive capacity and organizational innovation". *Journal of Business and Retail Management Research, 10*(1).

Koçel, T. (2017). "Yönetim ve Organizasyonda Metodoloji ve Güncel Kavramlar." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 3-8.

Kogut, B. ve Zander, U. (1996). "What firms do? Coordination, identity, and learning". *Organization science, 7*(5), 502-518.

Komnenic, B. ve Pokrajcic, D. (2012). "Intellectual Capital and Corporate Performance of MNCs in Serbia", *Journal of Intellectual Capital, 13*(1), 106-119.

Kor, Y. ve Mesko, A. (2013). "Dynamic Managerial Capabilities: Configuration And Orchestration Of Top Executives' Capabilities And The Firm's Dominant Logic". *Strategic Management Journal, 34* (2), 233-244.

Korkmaz, M., Baykara, S. ve Akman, G. (2012). "İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi". *Akademik Bakış Dergisi*, 28, 1-16.

Krzakiewicz, K. ve Cyfert, S. (2014). "The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises", *Management, 18* (2), 7-18.

Krzakiewicz, K. ve Cyfert, S. (2017). "Dynamic Capabilities in Strategic Choice Processes Within Organisations". *Management, 21*(1): 7-18.

Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009). "Değer Zinciri Analizi". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* (1): 132-147.

Kuznetsova, N. V. ve Matveeva, E. V. (2015). "Accumulation of Social Capital as a Competitive Advantage of Companies which are Loyal to the Principles of Corporate Citizenship", *International Journal of Economics and Financial, 5*, 68- 72.

Lengnick-Hall C. A.,, Lengnick-Hall, M. L. ve Abdinnour-Helm, S. (2004). "The Role of Social And Intellectual Capital in Achieving Competitive Advantage Through Enterprise Resource Planning (ERP) Systems", *Journal of Engineering and Technology Management, 24*, 307-330.

Leung, R. C. (2012). "Health İnformation Technology and Dynamic Capabilities". *Health Care Management Reviewealth Care Management Review, 37*(1), 43–53.

Li, D. Y. ve Liu, J. (2014). "Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, And Competitive Advantage: Evidence From China". *Journal of Business Research, 67*(1), 2793–2799.

Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Alves, M. F. R., Chiappetta Jabbour, C. J., ve Venkatesh, V. G. (2022). "Translating the environmental orientation of firms into sustainable outcomes: the role of sustainable dynamic capability". *Review of Managerial Science*. https://doi.org/10.1007/S11846-022-00549-1

Lichtenthaler, U. ve Lichtenthaler, E. (2009). "Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity". *Journal of Management Studies, 46*(8): 1315–1338.

Lin, M. J. J. ve Chen, C. J. (2008). "Integration And Knowledge Sharing: Transforming To Long-Term Competitive Advantage". *International Journal of organizational analysis, 16* (1/2), 83-108.

Lin, Y. ve Wu, L. Y. (2014). "Exploring The Role Of Dynamic Capabilities İn Firm Performance Under The Resource-Based View Framework". *Journal of Business Research, 67*(3), 407–413.

Mandal, S. (2017). "The İnfluence Of Dynamic Capabilities On Hospital-Supplier Collaboration And Hospital Supply Chain Performance". *International Journal of Operations and Production Management, 37*(5), 664–684.

Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S. ve Mouri, N. (2011), "Marketing Capabilities And Innovation-Based Strategies For Environmental Sustainability: An Exploratory Investigation Of B2B Firms". *Industrial Marketing Management, 40*(8): 1305-1318.

Miles, J. A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları*. Polat, M. ve Arun P. (çev.). Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Moore, L. ve Craig, L. (2008). "*Intellectual Capital in Enterprise Success Strategy, Revisited*", John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey: USA.

Morgan, N. A., Kaleka, A. ve Katsikeas, C. S. (2004). "Antecedents Of Export Venture Performance: A Theoretical Model And Empirical Assessment". *Journal of marketing, 68*(1), 90-108.

Mura, M. ve Longo, M. (2013). "Developing a Tool for Intellectual Capital Assessment: an Individual-Level Perspective". *Expert Systems, 30*(5), 436-450.

Murphy, G., Trailer. J. ve Hill, R. (1996). "Measuring organizational performance in entrepreneurship". *Journal of Business Research, 36*(1): 15- 23.

Mutluay, Y. (2005). İşletmede Temel Yetkinlikleri Tanımlama Sürecinde Porter'ın Rekabet Avantajı Teorisi Temel Alınarak Strateji Geliştirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management: Review, 23*(2). 242-266

Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. Beta Yayıncılık: İstanbul.

Nebioğlu, O. ve Yıldırım, M. (2021). "Entelektüel Sermaye ve Dinamik Yetenekler: Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Model Önerisi", *Güncel Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Araştırmaları,* 91-115.

Nelson, R. R. (Eds). (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press: UK.

Nelson, R. R. ve Sidney G. W. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press: Cambridge, MA.

Newbert, S. L. (2005). "New firm formation : A dynamic capability perspective". *Journal of Small Business Management, 43*(1), 55–77.

Newey, L. R. ve Zahra, S. A. (2009). "The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship", *British Journal of Management, 20*(1), 81-100.

Novais, L., Maqueira Marín, J. M., ve Moyano-Fuentes, J. (2020). "Lean Production İmplementation, Cloud-Supported Logistics And Supply Chain İntegration: Interrelationships And Effects On Business Performance". *International Journal of Logistics Management, 31*(3), 629–663.

Nzewi, H. N., Robert, E. I., Ifechi, A. N., Monene, C. P. ve Martin, O. (2019). "Intellectual Capital And Competitive Advantage Of Selected Commercial Banks İn Anambra State". *International Journal of Managerial Studies and Research, 6*(5), 27-36.

Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., ve Abuhashesh, M. (2021). "The Effect Of İntellectual Capital On Competitive Advantage: The Mediating Role Of İnnovation". *Management Science Letters, 11*, 1331–1344.

Ode, E. ve Ayavoo, R. (2020). "The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation". *Journal of Innovation & Knowledge, 5*(3), 210-218.

Okhuysen, G. ve Eisenhardt, K. (2002). "Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility". *Organization Science, 13*(4), 370-386.

O'Reilly, C. ve Tushman, M. L. (2007). "Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action". *California Management Review, 49* (4), 21-43.

Öğüt, A. (2009). *Bilgi Çağında Yönetim*. Geliştirilmiş 4. Baskı, Çizgi Kitabevi: Konya.

Öğüt, A. ve Erbil, C. (2009). *Sosyal Sermaye Yönetimi: Strateji, Enformasyon, Güven*. Çizgi Kitapevi Yayınları: Konya.

Ölçer, F. Şanal, M. (2007). "İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(1), 479-500

Özmutlu, S. ve Can, E. (2019). "Dinamik Yeteneklerin Pazar ve Müşteri Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Nicel Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10*(24), 349 – 363.

Papatya, G. (2019). "İşletme Stratejik Yönetim Alan Bilgisi İnşasında Öncü Kişi Biyografileri: Yeniden Okuma ve Yeniden Yazma Uygulaması." *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economic.s & Administrative Sciences, 24*(4), 871-900.

Papatya, G. (2015). *Temel işletmecilik bilgisi teorik düzenlemeler, Entelektüel Birikim ve Notlar*. Beyazıt Kitabevi Yayınları: Isparta.

Passemard, D. ve Kleiner, B. H. (2000). "Competitive Advantage in Global Industries". *Management Research News, 23* (7/8): 111-117.

Pavlou, P. ve El-Sawy, O. E. (2011). "Understanding the exlusive black box of dynamic capabilities. Decision". *Science Journal, 42* (1), 239–273.

Peker, A. E. (2016). "Türkiye Hububat ve Baklagil Alt Sektörünün Avrupa Birliği Pazarı Karşısındaki Rekabet Gücü*". Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 5* (2), 1-20.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. United Kingdom: Blackwell, Oxford.

Peppard, J. ve Rylander, A. (2001). "Leveraging Intellectual Capital at APION", *Journal of Intellectual Capital, 2*(3), 225-235.

Peteraf, M. A., Stefano, G. ve Verona, G. (2013). "The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together". *Strategic Management Journal, 34*(4), 1389–1410.

Petroni, A. (1998). "The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization". *Technovation, 18*(3), 179–189.

Petty, R. ve Guthrie, J. (2000). "Intellectual Capital Literature Review Measurement, Reporting and Management", *Journal of Intellectual Capital, 1*(2), 155-176.

Pisano, G. P. (2000). *In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals*. Oxford University Press: UK.

Porter M, E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review, 86* (1), 2-17.

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

Porter, M. E. (1998). *Rekabet Dersleri*. Mepa Medya Pazarlama: İstanbul.

Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi*. G. Ulubilgen (çev.), Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Praszkier, R. ve Nowak, A. (2011). *Social Entrepreneurship: Theory and Practice*. Cambridge University Press: England.

Rindova, V. ve Kotha, S. (2001). "Continuous "morphing": competing through dynamic capabilities, form and function". *Academy of Management Journal, 44*, 1263-1278.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson: London.

Robinson, R. ve Pearce, J. (1988). "Planned Patterns of Strateic Behavior And Their Relationship to Business-Unit Performance". *Strategic Management Journal, 9*, 43-60.

Rodrigues, L.L., Tejedo-Romero, F. ve Craig, R. (2017). "Corporate Governance and İntellectual Capital Reporting in A Period Of Financial Crisis: Evidence From Portugal". *International Journal of Disclosure and Governance, 14*(1), 1-29.

Rodriguez, M. A., Ricart, J. E. ve Sanchez, P. (2002). “Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm”. *Creativity & Innovation Management, 11* (3), 135-146.

Rothaermel, F. T. ve Alexandre, M. T. (2009). “Ambidexterity in technology sourcing : The moderating role of absorptive capacity”. *Organization Science, 20*(4), 759–780.

Saraç, D. (2019). Kobi’lerde Dinamik Yeteneklerin Firma Yeniliği ve Firma Performansına Etkisi. Yayımlanmamış Yüksel Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Sardo, F., Serrasqueiro, Z. ve Alves, H. (2018). “On The Relationship Between İntellectual Capital And Financial Performance: A Panel Data Analysis On SME Hotels”. *International Journal of Hospitality Management, 75*, 67- 74.

Schilke, O. (2014). “On The Contingent Value Of Dynamic Capabilities For Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism.” *Strategic Management Journal, 35*(2), 179-203.

Schultz, T.W. (1961). “Investment in Human Capital”. *American Economic Review,* (51), 1-17.

Serenko, A. ve Bontis, N. (2004). “Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings”, *Knowledge and Process Management, 11*(3), 185–198.

Serenko, A. ve Bontis, N. (2013). "Investigating The Current State and Impact of The Intellectual Capital Academic Discipline", *Journal of Intellectual Capital, 14*(4), 1469-1930.

Shapiro, B.P. (1988). “What The Hell is Market Oriented?”, *Harvard Business Review, 66*(6), 119-125.

Sherif, M. ve Elsayed, M. (2016). “The Impact of Intellectual Capital on Corporate Performance: Evidence from the Egyptian Insurance Market”. *International Journal of Innovation Management,* 20, 1-47.

Siano, A., Kitchen, P. J. ve Confetto, M. G. (2010). “Financial Resources And Corporate Reputation”, *Corporate Communications: An International Journal, 15* (1), 68-82.

Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior*. The Macmillan Company: New York.

Sinkula, J. M. (1994). "Market İnformation Processing And Organizational Learning". *Journal of Marketing, 58* (1), 35-45.

Snell, S. A. ve Dean, J.W. (1992). "Integrated Manufacturing and Human Resources Management: A Human Capital Perspective". *Academy of Management Journal, 35*, 467-504.

Stewart, A.T. (1997). *Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği*. Nurettin Elhüseyni (çev.). MESS Yayınları: İstanbul.

Stewart, T. A. (1991). "Brainpower". *Fortune, 123*(11), 42-60.

Subramaniam, M. ve Youndt, M. A. (2005). "The Influence of Intellectual Capital On The Types of Innovative Capabilities", *Academy of Management Journal, 48*(3): 450-463

Süslü, M. (2019). Çevreye Duyarlı Stratejilerin İşletmelerin Rekabet Avantajına ve Finansal Performansına Etkisi: Türk Konaklama Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sveiby, K. E. (1998). "*Intellectual Capital and Knowledge Management*", Erişim tarihi: 02.04.2023. http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html,

Taie, E. S. (2014). "The Effect Of İntellectual Capital Management On Organizational Competitive Advantage İn Egyptian Hospitals". *International Journal of Business and Social Science, 5*(2).

Tanyılmaz, K. ve Erten, A. N. (2001). *Dünyada ve Türkiye'de Otomotiv Sektör*ü. Metal Sendikası Yayını: İstanbul.

Teece D. J, ve Pisano, G. (1994). "The Dynamic Capabilities Of Enterprises: An İntroduction". *Industrial and Corporate Change 3*(3), 537–556.

Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford University Press: UK.

Teece, D. J. (2000). "Strategies For Managing Knowledge Assets: The Role Of Firm Structure And İndustrial Context". *Long Range Planning, 33*(1), 35–54.

Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance". *Strategic. Management Journal, 28*(13), 1319– 1350.

Teece, D. J. (2010). "Technological innovation and the theory of the firm: The role of enterpriselevel knowledge, complementarities and dynamic capabilities". In Hall. B. H. and Rosenberg, N.(Eds.) Handbook on the Economics of Innovation Amsterdam: Elsevier.

Teece, D. J. (2012). "Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action". *Journal of Management Studies, 49*(8), 1395–1401.

Teece, D. J. (2014). "A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory Of The Multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies, 45*(1), 8–37.

Teece, D. J. (2016). "Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm", *European Economic Review, 86*, 202-216

Teece, D. J., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy". *California Management Review, 58*(4), 13–35.

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities And Strategic Management". *Strategic Management Journal. 18*(7), 509-533.

Tekin, M. ve Zerenler, M. (2009). *Rekabetin Anahtarı: Esnek İşletme*. Nobel Akademi: Ankara.

Timurçin, D. (2010). Türkiye'de Kobi'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Todericiu, R. ve Serban, A. (2015). "The Assesment of Intellectual Capital in Romanian Universities", *Studies in Business and Economics, 10*(3), 100-110.

Townsend, David M., Lowell W. Busenitz. (2015). "Turning water into wine? Exploring the role of dynamic capabilities in early-stage capitalization processes". *Journal of Business Venturing, 30(*2), 292–306

Tsan, W.N. ve Chang, C.C. (2005). "Intellectual Capital System Interaction in Taiwan", *Journal of Intellectual Capital, 6* (2), 285-298.

Uphoff, N. (2000), "Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation", *Institutional Analysis*, 215-249.

Urban, B. ve Joubert, G. S. (2017). "Multidimensional and Comparative Study on Intellectual Capital and Organisational Performance". *Journal of Business Economics & Management, 18*(1), 84-99.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.

Varoğlu, K. ve Basım, N. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Siyasal Yayınevi: Ankara.

Vergne, J. P. ve Durand, R. (2010). "The Missing Link Between The Theory And Empirics Of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability İssue, And Methodological İmplications", *Journal of Management Studies 47*, 736- 759.

Vishnu, S. ve Gupta, V. K. (2014). "Intellectual Capital and Performance of Pharmaceutical Firms in India". *Journal of Intellectual Capital, 15*(1), 83-99.

Walters, D. ve Jones P. (2001). "Value and Value Chains in Healthcare: A Quality Management Perspective". *The TQM Magazine, 13*(5): 319-333.

Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews, 9*(1): 31–51.

Wang, L., Li, E. P., ve Ding, X. (2018). "Does Deliberate Learning Lead To Dynamic Capability? The Role Of Organizational Schema For Kodak, 1993-2011". *Journal of Strategy and Management 11*(1), 52-80.

Wee, J. ve Chua A. (2013). "Intellectual Capital Information in Organizations – Prevalence and Correlations With Organizational Performance", Proceeding of The 5th European Conference on Intellectual Capital, University of The Basque Country, 581-589, Bilbao.

Weick, K. E. ve Roberts, K. H. (1993). "Collective Mind And Organizational Reliability: The Case Of Flight Operations On An Aircraft Carrier Deck". *Administrative Science Quarterly, 38*(4), 357-381.

Wernerfelt, B. (1984). “A Resource Based of the Firm”. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). “The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After”, *Strategic Management Journal, 16*(3), 171-174.

Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management And Business Policy*. 14th Edition, Pearson Education Inc.: New York

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

Wilhelm, H., Schlomer, M. Maurer, I. (2015). “How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism”. *British Journal of Management, 26*(2), 327–345.

Williams, D. M. (2010). “Outcomeexpectancyand Self-Efficacy: Theoretical Implications Of An Unresolved Contradiction”, *Personalityand Social Psychology Review, 14*(4), 417-425.

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

Yamin, S. Gunasekaran, A. ve Mavondo, Felix T. (1999). “Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage snd Organizational Performance: An emprical analysis.” *Technovation, 19(1),* 507-518.

Yang, J. (2012). “Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China”. *Journal of Engineering and Technology Management, 29*(1): 34-46.

Yaşlıoğlu, M. M. (2018). *Rekabet Avantajı ve Strateji Yöneticinin El Kitabı*. Beta Yayınları: İstanbul.

Yıldız, G. ve Yatkın, A. (2021). “Sağlık Kurumlarında Sosyal Sermaye Ve Rekabet Üstünlüğü”. *The Journal of Academic Social Science, 120*(120), 320-345.

Yorulmaz, M. ve Alkan, G. (2018). “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Örgüt Performansa Etkisi: Denizcilik Sektöründe Bir Uygulama”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11*(58), 829-839.

Youndt, M.A., Subramaniam, M. ve Snell, S.A. (2004). "Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns", *Journal of Management Studies, 41*(2), 335-361.

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

Zengingönül, O. (2004). *Yoksulluk Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde Küreselleşme*. Adres Yayınları: Ankara.

Zheng, W., Yang, B. ve MacLean, G.N. (2010). "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, And Organizational Effectivenes: Mediating Role Of Knowledge Management", *Journal of Busines Research, 63*(1), 763-771.

Zollo, M. ve Winter, S. (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science, 12*(3): 339-351.

Zott, C. (2003). "Dynamic Capabilities and The Emergence of İntraindustry Differential Firm Performance: İnsights From A Simulation Study". *Strategic Management Journal,* 97 – 125.

EKLER

EK 1

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu araştırma entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin rolünü ölçmeyi amaçlamaktadır. Elde edilecek veriler tamamıyla bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Vereceğiniz gerçekçi bilgiler araştırmanın değerini arttıracaktır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi- Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamında yürüttüğümüz çalışma 10 dakikanızı alacaktır. Katkılarınızda dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK (Danışman)
Gizem Avcı, Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını ***"1-kesinlikle katılmıyorum", "2-katılmıyorum", "3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum", "4-katılıyorum", "5-kesinlikle katılıyorum"*** şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Çalışanlarımız son derece niteliklidir.					
2. Çalışanlarımız genellikle sektörün en iyileri olarak kabul edilir.					
3. Çalışanlarımız yaratıcı ve zekidir.					
4. Çalışanlarımız kendi iş alanlarının uzmanıdır.					
5. Çalınanlarımız yeni fikirler geliştirmekte ve bilgi üretmektedir.					
6. Çalışanlarımız problemleri belirleme ve çözmede birbirleriyle iş birliği yapma becerisine sahiptir.					
7. Çalışanlarımız bilgiyi paylaşır ve birbirlerinden öğrenir.					
8. Çalışanlarımız şirketin diğer alanlarındaki çalışanlarla etkileşim kurar ve fikir alışverişi yapar.					
9. Çalışanlarımız çözüm üretmek için müşteriler, tedarikçiler, bağlı olunan ortaklar, vb. ile iş birliği içinde hareket eder.					

10. Çalışanlarımız şirketin bir bölümündeki bilgiyi başka bir bölümde ortaya çıkan problem ve fırsatlar için kullanır.					
11. Şirketimiz bilgiyi elde tutmak için patent/lisans kullanır.					
12. Şirketimize ait bilgilerin çoğu kayıt altındadır (yazılı, veritabanı, vb.).					
13. Şirket kültürümüz değerli fikirler ve iş yapma biçimleri üzerine kuruludur					
14. Şirketimiz bilgisinin çoğunu yapı, sistem ve süreçlerine entegre etmiştir.					
15. Şirketimiz piyasadaki en iyi uygulamaları bilmektedir					
16. Firmamız mevcut piyasa durumu konusunda günceldir.					
17. Şirketimiz sistematik olarak mevcut piyasa durumu hakkında bilgi araştırması yapar.					
18. Bir şirket olarak yeni bilgilere nasıl erişeceğimizi bilmekteyiz.					
19. Şirketimiz her zaman rakiplerimizin faaliyetlerini takip eder.					
20. Şirketimiz dışarıdan gelen yeni bilgilerle hızla ilişki kurabilir.					
21. Şirketimiz, hangi yeni bilgilerin kullanılabileceğini bilmektedir.					
22. Firmamız yeni teknolojik bilgileri süreç ve ürün inovasyonuna dönüştürebilmektedir.					
23. Güncel bilgiler yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine olanak sağlar.					
24. Net sorumlulukların tanımlanmasıyla, şirketimizdeki değişiklik planlarını başarıyla uygulamaktayız.					
25. Öngörülemeyen kesintiler oluştuğunda bile şirketimizde sürekli değişim projeleri görülür.					
26. Şirketimizde planlanan değişikliklere ilişkin kararlar tutarlı bir şekilde alınmaktadır.					
27. Geçmişte, değişiklikleri uygulama konusunda gücümüzü gösterdik.					
28. Şirketimizde günlük işlerin yanında değişim projeleri de uygulamaya konulabilmektedir.					
29. İşletmemiz rakiplerimize göre stratejik avantajlar kazanmıştır.					
30. İşletmemizin büyük bir Pazar payı vardır.					
31. Genel anlamda, ana rakiplerinden daha başarılıdır.					

32. İşletmemizin karı sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.					
33. İşletmemizin yatırım getirisi sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.					
34. İşletmemizin satış geliri sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.					

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Medeni durumunuz: ( )Evli ( )Bekar

3. Mezuniyet düzeyiniz: ( ) İlkokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans
( ) Lisans ( ) Lisansüstü

4. Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz (yıl): …….

Herhangi bir soru veya geri bildirim için …… adresinden ulaşabilirsiniz.