

**T.C.  
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**DİNAMİK YETENEKLER, STRATEJİK İMPROVİZASYON VE  
FİRMA PERFORMANSI**

**Gonca ASLAN**

**Danışman  
Doç. Dr. Çağrı Bulut**

**İzmir, 2015**

**T.C.  
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ**

**DİNAMİK YETENEKLER, STRATEJİK İMPROVİZASYON VE  
FİRMA PERFORMANSI**

**Gonca ASLAN**

**Danışman  
Doç. Dr. Çağrı Bulut**

**İzmir, 2015**

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Dinamik Yetenekler, Stratejik İmprovizasyon ve Firma Performansı*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gűsterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/02/2015

Gonca ASLAN



T.C.  
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZİ JÜRİ SINAV TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN				
Adı, Soyadı	: GONCA ASLAN			
Öğrenci No	:			
Anabilim Dalı	: İşletme Doktora (Yan-Öğ)			
Programı	: İşletme			
Tez Sınav Tarihi	: ...../...../201.....		Sınav Saati : 14:00	
Tezin Başlığı:	...Dinamik...Yakınlar...Stratejik...İmparatorluk...Str...Firması...Perforans...i.....			
<p>Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini ...110... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek, tezin :</p>				
<p><input checked="" type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna (S) <input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.</p> <p>1 <input type="checkbox"/> DÜZELTME gerekliliğine (I) <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU</p> <p>2 <input type="checkbox"/> BAŞARISIZ sayılmasına (F)</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Jüri toplanmadığı için sınav yapılamamıştır.</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Öğrenci sınava gelmemiştir.</p>				
<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: <i>Unutarak</i> İmza: <i>[Signature]</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: <i>İge Pirin</i> İmza: <i>[Signature]</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: <i>Meryem Dündar</i> İmza: <i>[Signature]</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: <i>Alihan Bulut</i> İmza: <i>[Signature]</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı <input type="checkbox"/> Düzeltme <input type="checkbox"/> Başarısız Üye: <i>Serhan Albayrak</i> İmza: <i>[Signature]</i>

- 1) Bu halde adaya 6 ay süre verilmiştir.
- 2) Bu halde öğrencinin kaydı silineceğinden jüri red kararı hakkında en az bir sayfalık bir gerekçe yazarak sınav tutanağına eklemelidir.
- 3) Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.
- 4) Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazereti olmaması halinde Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile ilişkisi kesilir. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.



*Değerli Hocam Nuri Bilgin'in derin hatırasına...*

## ÖNSÖZ

Stratejik yönetim literatürüne yapacağını düşündüğüm bilimsel katkıları sebebiyle beni mutlu eden doktora tez çalışmamın hazırlanmasında, birbirinden kıymetli ve özverili pek çok insanın emeği ve desteği bulunmaktadır. Öncelikle tez çalışmam boyunca, tüm bilgi birikimini aktararak her türlü yardımını ve desteğini esirgemeyen, tecrübelerini paylaşıp çalışmamın her aşamasına katkıda bulunan tez danışmanım saygıdeğer ve çok kıymetli hocam Doç. Dr. Çağrı BULUT'a en içten saygı ve şükranlarımı sunmak isterim. Tezin ilerleyen aşamalarında, her konuda bana yol gösteren ve destek olan tez izleme komitesinde görev alan çok değerli hocalarım; Prof. Dr. İge Pınar ile Yard. Doç. Dr. Serkan Albayrak'a en derin teşekkürlerim ile birlikte saygılarımı sunarım.

Çalışmam sırasında değerli zamanını bana ayırarak, çalışmama ait görüşlerini büyük bir açıklıkla paylaşan değerli meslektaşım ve yoldaşım güzel insan Aylin Araza'ya, fiziki koşulların zorluğunda beni her zaman destekleyen değerli mesai arkadaşlarım Araş. Gör. Burcu Karaöz'e, Araş. Gör. Mustafa Reha Okur'a, ve Araş. Gör. Metehan İğneci'ye ve de adını sayamadığım bölümdeki tüm değerli insanlara saygı ve sevgilerimi sunarım.

Doktora Programı süresince göstermiş oldukları sabır ve anlayıştan ötürü, programı başarı ile tamamlamamda büyük katkıları ve destekleri olduğunu düşündüğüm ve her zaman yanımda olan sevgili ailem Dr. Çetin ve Gülay Yılmaz'a, kız kardeşim Çiçek Yılmaz'a, eşim Mustafa Aslan'a, hayatımda bugüne kadar tatmadığım en güzel duyguyu bana tattıran minicik kızım Perla Su'ya ve bugünlere beni taşıyan tüm hocalarıma, aile fertlerime ve dostlarıma sonsuz teşekkür ediyor, kucak dolusu sevgilerimi sunuyorum.

27/02/ 2015

Gonca ASLAN

## ÖZET

Doktora

### DİNAMİK YETENEKLER, STRATEJİK İMPROVİZASYON VE FİRMA PERFORMANSI

Gonca ASLAN

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Doktora Programı

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim literatürüne birkaç alanda katkı sağlamaktır. Önelikle Wang ve Ahmed'in (2007) dinamik yeteneklerin kavramsal boyutlarına ilişkin önerdikleri üç temel boyutun; uyarlanma yeteneği (*adaptive capability*), emilim yeteneği (*absorptive capability*) ve yenilikçilik yeteneği (*innovative capability*) işlemselleştirilerek, dağınık olan dinamik yetenekler literatürüne kapsayıcı ancak sade bir ölçme aracı kazandırmak hedeflenmektedir. Dinamik yeteneklerin alt boyutu olarak düşünülen yenilikçilik yeteneği için imitatif ve estetik yenilik olmak üzere iki yeni alt boyut geliştirilerek geniş bir yenilikçilik yeteneği ölçüm aracı oluşturulmak istenmektedir. İkinci olarak, improvizasyon kavramı firmalar için stratejik düzeyde tartışılarak, söz konusu kavrama ilişkin çok boyutlu bir ölçme aracının işlemselleştirilmesi hedeflenmektedir. Üçüncü olarak risk performansının ölçülmesi için yeni bir risk performansı boyutunun işlemselleştirilmesi hedeflenmiştir.

Tezin birinci bölümünde dinamik yeteneklerin kavramsal çerçevesi çizilmektedir. İkinci bölümünde improvizasyon kavramına disiplinlerarası bakış ve ardından yönetim ile ilişkisi tartışılmaktadır. Üçüncü bölümde araştırma hipotezleri ve araştırma modeli, dördüncü bölümde araştırma yöntemi, beşinci bölümde ise analizler ve bulgular ve takip eden son bölümde elde edilen bulguların yorumlanması, araştırmanın kısıtları ve de ilerki araştırmalar ile yöneticiler için tavsiyeler yer almaktadır.

Araştırmada kapsamında, İzmir ilinde faaliyet gösteren 181 firmanın üst düzey yönetici/sahibinin verdiği yanıtlar doğrultusunda yapılan analizler sonucunda, dinamik yeteneklerle ilgili arzu edilen üç düzeyli örtük yapı doğrulanmıştır. Bunun yanısıra, stratejik improvisasyonun çok boyutlu yapısı elde edilmiştir. Dinamik yeteneklerin ve stratejik improvisasyonun firma performansı üzerindeki etkileri ortaya konarak, hem araştırmacılar hem de iş insanları için önemli bulgular elde edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:*** *Dinamik Yetenekler, Stratejik İmprovizasyon, Firma Performansı*





## **ABSTRACT**

**PhD Thesis**

### **DYNAMIC CAPABILITIES, STRATEGIC IMPROVISATION AND FIRM PERFORMANCE**

**Gonca ASLAN**

**Yaşar University**

**Institute of Social Sciences**

**PhD in Business Administration**

The main objective of this dissertation is to contribute to strategic management literature in some aspects. At first, Wang and Ahmed's (2007) conceptual dimensions regarding dynamic capabilities, namely; *adaptive*, *absorptive* and *innovative capabilities*, is aimed to operationalized as an inclusive, yet pure measurement scale. Innovative capability, as considered one of the sub-dimension of dynamic capabilities, has been expanded by developing two new sub-dimensions; imitative innovation and aesthetic innovation, in order to attain comprehensive innovative measurement scale. Secondly, improvisation is discussed at strategic level and in regard to concept, multi-dimensional construct is constituted and operationalized. Thirdly, in order to measure risk performance, new measurement scale is aimed to operationalize.

In the first section of the study, conceptual framework of dynamic capabilities is defined. In the second section, improvisation is discussed from interdisciplinary perspective and then it's relation to management science. In the third section, research hypothesis and research model, in the fourth section research methodology, in the fifth section analysis and results and finally in the last section overall conclusion, research limitations and recommendations for the further research, and implications for business world are presented.

Within the scope of this research, 181 firms' (which operating in the province of Izmir) executive managers/firm owners answers were evaluated. The results confirmed the third order dynamic capabilities construct. On the other hand, the multi-dimensional structure of strategic improvisation is obtained. The effects of dynamic capabilities and strategic improvisation on firm performance were executed and some important findings for both academicians and business people were attained.

***Keywords:*** *Dynamic Capabilities, Strategic Improvisation, Firm Performance*



## İÇİNDEKİLER

### DİNAMİK YETENEKLER, STRATEJİK İMPROVİZASYON VE FİRMA PERFORMANSI

YEMİN METNİ	i
TUTANAK	ii
İTHAF	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xii
TABLO LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xvii

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
<b>1. DİNAMİK YETENEKLER</b>	<b>6</b>
1.1. Kaynak Temelli Teorinin Kavramsal Çerçevesi	8
1.2. Dinamik Yetenekler Teorisinin Kavramsal Çerçevesi	11

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. İMPROVİZASYON</b>	25
2.1. İmprovizasyon Kavramı	25
2.2. İmprovizasyona Disiplinlerarası Perspektiften Bakış	28
2.3. İmprovizasyon Kavramı ve Örgüt İlişkisi	30
2.4. Stratejik İmprovizasyon	38

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ</b>	47
3.1. Dinamik Yetenekler ve Boyutları	47
3.1.1. Uyarlanabilme Yeteneği	50
3.1.2. Emilim Yeteneği	54
3.1.3. Yenilikçilik Yeteneği	57
3.2. Dinamik Yetenekler ve Üst Düzey Örtük Yapı	60
3.3. Dinamik Yetenekler ve Firma Performansı İlişkisi	65
3.4. Stratejik İmprovizasyonun Çok Boyutlu Yapısı	70
3.4.1. Anlık Problem Çözme	70
3.4.2. Zaman Baskısıyla Başetme	72
3.4.3. Birlikte Yaratma	74
3.4.4. Brikolaj	76
3.4.5. Ansambl Oluşturma	78
3.5. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri	79

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</b>	82
4.1. Araştırma Örnekleme	83
4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	84

4.3. Anket Tasarımı	85
---------------------	----

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5. ANALİZLER VE BULGULAR</b>	88
5.1. Betimleyici İstatistikler	88
5.2. Geçerlilik ve Ölçek Güvenilirlikleri	89
5.3. Faktör Analizleri	92
5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	101
5.4.1. Birinci Düzey Örtük Yapı	103
5.4.2. İkinci Düzey Örtük Yapı	110
5.4.3. Üçüncü Düzey Örtük Yapı	113
5.5. Hipotezlerin Test Edilmesi	115
5.5.1. Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutları ve Performans İlişkisi	115
5.5.2. Dinamik Yetenekler ve Performans İlişkisi	127
5.5.3. Stratejik İmprovizasyon ve Performans İlişkisi	130

## ALTINCI BÖLÜM

<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	137
6.1. Analiz Sonuçlarının Yorumlanması	137
6.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Tavsiyeler	146
6.3. Pratik Uygulamalara Yönelik Tavsiyeler	148

<b>KAYNAKÇA</b>	151
-----------------	-----

<b>EK 1: Birinci, İkinci ve Üçüncü Düzey Doğrulayıcı Faktör</b>	184
---	-----

**Analizi Şemaları**

<b>EK 2: Araştırma Anketi</b>	191
-------------------------------	-----

<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	195
-----------------	-----

## KISALTMALAR

<b>DY</b>	Dinamik Yetenekler
<b>MBY</b>	Müşteri Bilgi Yönetimi
<b>DNTİ</b>	Değerli, Nadir, Taklit ve İkame Edilemez
<b>Sİ</b>	Stratejik İmprovizasyon
<b>AFA</b>	Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>DF</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
$\chi^2$	Ki-Kare İyilik Uyumu
<b>NC</b>	Normlaştırılmış Ki-Kare
<b>CFI</b>	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>RMSEA</b>	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<b>NFI</b>	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
<b>NNFI</b>	Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
<b>IFI</b>	Artırmalı Uyum İndeksi
<b>GFI</b>	İyilik Uyum İndeksi
<b>AGFI</b>	Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi
<b>YEM</b>	Yapısal Eşitlik Modellemesi

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1. Dinamik Yetenekler Kavramına İlişkin Literatürde Yapılan Tanımlar</b>	13
<b>Tablo 2. İmprovizasyon Kavramına İlişkin Tanımlar</b>	35
<b>Tablo 3. Dinamik Yeteneklerin Bileşenlerine İlişkin Literatürde Yer Alan Yaklaşımlar</b>	48
<b>Tablo 4. Dinamik Yetenekler ve Üst Düzey Örtük Yapı</b>	65
<b>Tablo 5. Araştırma Hipotezleri</b>	81
<b>Tablo 6. Boyutları Oluşturan Maddeler ve Referansları</b>	86
<b>Tablo 7. Boyutlara Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları</b>	91
<b>Tablo 8. Üst Düzey Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları</b>	91
<b>Tablo 9. Uyarlanabilme Yeteneği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları</b>	92
<b>Tablo 10. Emilim Yeteneği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları</b>	93
<b>Tablo 11. Yenilikçilik Yeteneği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları</b>	95
<b>Tablo 12. Stratejik İmprovizasyon Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları</b>	96
<b>Tablo 13. Performans Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları</b>	97
<b>Tablo 14. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Değerleri</b>	99
<b>Tablo 15. Üst Düzey Faktörlere Ait Korelasyon Tablosu</b>	100
<b>Tablo 16. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi</b>	105
<b>Tablo 17. Uyarlanabilme Yeteneği Standardize Edilmemiş Katsayılar, Standardize Edilmiş Katsayılar, t-Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, R<sup>2</sup> değerleri</b>	107

<b>Tablo 18. Emilim Yeteneği Standardize Edilmemiş Katsayılar, Standardize Edilmiş Katsayılar, t-Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, R<sup>2</sup> değerleri</b>	108
<b>Tablo 19. Yenilikçilik Yeteneği Standardize Edilmemiş Katsayılar, Standardize Edilmiş Katsayılar, t-Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, R<sup>2</sup> değerleri</b>	109
<b>Tablo 20. İkinci Düzey Doğrulatoryıcı Faktör Analizi</b>	111
<b>Tablo 21. Dinamik Yetenekler Standardize Edilmemiş Katsayılar, Standardize Edilmiş Katsayılar, t-Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, R<sup>2</sup> değerleri</b>	114
<b>Tablo 22. Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi</b>	115
<b>Tablo 23. Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Marka Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	117
<b>Tablo 24. Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	117
<b>Tablo 25. Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	118
<b>Tablo 26. Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Denetim Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	119
<b>Tablo 27. Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi</b>	120
<b>Tablo 28. Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Marka Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	120
<b>Tablo 29. Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	121
<b>Tablo 30. Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	122
<b>Tablo 31. Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Denetim Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	123



<b>Tablo 32.Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi</b>	123
<b>Tablo 33.Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Marka Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	124
<b>Tablo 34.Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	125
<b>Tablo 35.Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	126
<b>Tablo 36.Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Denetimi Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	126
<b>Tablo 37.Dinamik Yeteneklerin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi</b>	127
<b>Tablo 38.Dinamik Yeteneklerin Marka Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	128
<b>Tablo 39.Dinamik Yeteneklerin Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	128
<b>Tablo 40.Dinamik Yeteneklerin Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	129
<b>Tablo 41.Dinamik Yeteneklerin Risk Denetim Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	130
<b>Tablo 42. Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi</b>	131
<b>Tablo 43. Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Marka Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	132
<b>Tablo 44.Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	133
<b>Tablo 45.Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	134
<b>Tablo 46.Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Risk Denetim Performansı Üzerindeki Etkisi</b>	134



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	80
Şekil 2. Araştırma Örneklemine Ait Sektörel Yapı	89



## GİRİŞ

Küresel rekabette; daralan geleneksel pazarlar ile gevşek ve geçirgen hale gelen ulusal sınırlar sebebiyle, çevre dinamiklerine göre işletmelerin bir takım değişimlere zorlandıkları görülmektedir. Firmaların, faaliyette buldukları çevre içinde karşı karşıya kaldıkları söz konusu değişimler sonucu (*teknolojik ilerlemeler, müşteri beklentileri, değişim hızı*) müşteri ihtiyaçlarında yaşanan farklılaşmaların, mevcut ürün ve hizmetlerin üretimlerini tehdit ederken, yeni fırsatları da beraberinde getirdikleri anlaşılmaktadır (Jantunen vd., 2012:141). Hızlı değişim ve söz konusu değişimin yarattığı devinimden faydalanabilmek için, firmaların devamlı olarak kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirme zorunluluklarının olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda firmaların, belirsiz ve kaygan iş çevresinin devingen aktörleri şeklinde davranarak, varlıklarını sürdürebilmek için faaliyetlerini sürekli olarak yeniden düzenlemeye yöneldikleri görülmektedir.

Günümüzde yaşanan öngörülemeyen küresel gelişmelerin ışığında, firmaların varlıklarını devam ettirebilmek için, kendi doğalarına özgü işleri geliştirerek belirli bir düzeyin üzerindeki (*ortalamanın üzeri*) performans çıktılarına ulaşmayı hedefledikleri belirtilmektedir. Söz konusu performans çıktılarının, firmaların sürekliliklerine ilişkin somut işaretler taşıdıkları ve söz konusu performans kriterlerinin, firmaların bugünleri ve yakın geleceklerine ait yol gösterici nitelikte oldukları ifade edilmektedir. Firmaların, performans üstünlüklerinin teoriler kapsamında tartışıldığı stratejik yönetim disiplini çerçevesinde, firmalara ait üstün başarı ve performans kriterleri konusunun odağında, iki ana akımdan söz edildiği görülmektedir. Bunlardan ilkinin, firmaların dışarıdan içeriye bakışları ile performansının açıklandığı yapı-davranış-performans (YDP), [Structure-conduct-performance (SCP)] (Porter, 1981) modeli, diğlerinin ise firmaların içinden dışarıya bakışla anlatıldığı "kaynak temelli yaklaşım" (*resource based approach*) (Barney, 1991) olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşımın (Wernerfelt, 1984 Barney, 1991; Peteraf, 1993;) evrilmiş hali olarak görülen dinamik yetenekler görüşünün, stratejik yönetim alanının en etkili konularından biri olarak değerlendirildiği ve firma düzeyinde kurgulanan söz konusu performans-odaklı teorinin, yeni mihenk taşı şeklinde kabul edildiği vurgulanmaktadır (Arend ve Bromiley 2009:75).

Stratejik yönetim alanındaki çalışmaların ilerlemesi açısından önemli görülen kaynak temelli teorinin, firmaların rekabetçi ve değişken çevrelerle etkileşimleri dahilinde, rekabet avantajlarının değişim açısı konusunu açıklamada kısıtlarının olduğu kabul edilmektedir. Buna ek olarak, kaynak temelli görüşün, firmaları, stratejik amacın kalbinde yer alan idiyosenkratik (*egzantrik*) ve bağlam bağımlı yetkinliklerle karakterize edilen biliş sistemleri olarak gösterdiğinin altı çizilmektedir (Chau ve Witcher, 2008:181). Bu bağlamda, firmaların kaynaklarını, ve yetenekleri ile birlikte sürdürülebilir rekabet avantajını hangi koşullar altında edindiğinin dinamik yetenekler teorisi ile açıklandığı belirtilmektedir (Baralles-Molina vd., 2012:572).

Dinamik yeteneklerin, kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde kaynakların, değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez özelliklerinin, dinamik çevrelerde firmanın rekabet gücünü açıklamada yetersiz kaldıkları eleştirisine karşı verilen bir yanıt niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, dinamik yetenekler teorisinin, kaynak temelli teorinin açıklamada yetersiz kaldığı, firmaların günümüzün hızlı ve değişken piyasa koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve hatta rekabet edebilmeleri konularına ilişkin soruları yanıtladığı kabul edilmektedir. Kaynak temelli teorinin uzantısı olarak görülen dinamik yetenekler teorisinin, firmaların dinamik çevrede, yeteneklerini yenileyerek gerçekleştirdikleri başarılı değişimlerin ve adaptasyonların açıklayıcısı olarak algılandığının altı çizilmektedir. Buna ek olarak, dinamik yeteneklerin, firmaların dıştan içe ve de içten dışa oluşturdukları yönetim yaklaşımları içererek, dışsal değişkenlere belirgin bir vurgu yaptıkları ve bu bağlamda, odağında içsel faktörler bulunan kaynak temelli yaklaşımdan farklılaştıkları ifade edilmektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımının, firmaların stratejilerini nasıl geliştireceklerini ve değerli kaynaklarını değiştirerek zaman içinde karşılaştıkları pek çok zorluğun üstesinden ne şekilde geleceklerini açıklama gayreti içinde olmaları sebebiyle, stratejik yönetim literatüründe araştırmacıların ilgisini çeken bir konu haline geldiği görülmektedir (Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Zollo ve Winter, 2002; Helfat ve Peteraf, 2003; Teece, 2007).

Dinamik yeteneklerin temelini, firmanın rekabet avantajını inşa ettiği soyut ve somut kaynaklar yığını olarak ele alan kaynak temelli yaklaşımın oluşturduğu ifade edilmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit ve

Shoemaker, 1993). Kaynak temelli yaklaşımın, sürekli değişen pazarlar bağlamında genişletilerek yeniden değerlendirilmesini takiben, yöneticiler tarafından kaynak temelini değiştirilmesi ile stratejik rutinlerin, dinamik yetenekler kapsamında değer yaratan stratejiler haline geldiklerinin altı çizilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1107).

Firmaların, hızla artan belirsizlik ile değişime uyum sağlama becerileri geliştirmelerinin, yaşamsallıkları için büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir. Küresel konjonktürde ve iş çevrelerinde yaşanan gelişmeler karşısında, firmaların hızlı tepki vermelerinin ya da proaktif davranmalarının zorunlu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, geniş bir zaman aralığı içinde gelişen ve olgunlaşan dinamik yetenekler görüşünün, tek başına, firmanın üstün performansını açıklamada, daha anlık duruma, krizlere, sürprizlere kısaca beklenmeye yanıt niteliği taşıyan bir kavrama, improvizasyona (*doğaçlama*), ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. İmprovizasyon, firmaların varlıklarının sürdürülebilirliği ve firmalara sağladığı performans artışı bakımlarından önem arz eden bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Gelecekle ilgili artan belirsizlik ve küresel arenada karmaşık hale gelen rekabet ile birlikte, improvizasyona dayalı planlanmamış süreçlerin firma stratejisi olarak benimsenmesinin bir bakış açısı olarak kendini gösterdiği ifade edilmektedir (Cunha, Clegg ve Kamoche, 2012:266).

Endüstri devrimi ile birlikte, üretimin topraktan ya da küçük zanaat atölyelerinden büyük fabrikalara taşınmasının, Aydınlanma'ya ait modernist üretim ilkelerinin de fabrikalarda işlerlik kazanmasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Buradan, firmaların, performans başarılarının yıllar içinde, üretim ve yönetim aşamalarındaki tüm faaliyetlerinin planlanmasına bağlandığı görülmektedir. II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında görülen teknolojik ilerlemeler, Soğuk Savaş'ın sona ermesi ile birlikte birbirine daha entegre olmuş bir dünyanın öne çıkması gibi etkenlerin, iş çevrelerinde nedensellik anlayışının darbe alması ile firmaların daha esnek yeni birtakım yöntemlerle ve yaklaşımlarla var olmalarının sağlandığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, uzun yıllar yönetim literatüründe bir anomali ya da işlev bozukluğu olarak kabul edilen improvizasyon yaklaşımının, küresel alanda yaşanan değişimler sonrasında, sahip olunan yeter düzeyde bilgi ve kaynak ile kısa zamanda

en uygun kararın alınmasını sağlayan olumlu bir beceri olarak kabul görmeye başladığı anlaşılmaktadır (Leybourne, 2007: 231).

Yukarıda aktarılan tüm bilgiler ışığında, sözkonusu tezin, stratejik yönetim literatürüne önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Öncelikle dinamik yetenekler teorisinin kaynak temelli görüşün bir totolojik yansıması olmadığını, ancak söz konusu yeteneklere ilişkin boyutların çok farklı biçimlerde ele alınmasının karışıklığa ve gereksiz tekrara neden olduğunun göz önünde bulundurarak, Wang ve Ahmed'in (2007) dinamik yeteneklerin kavramsal boyutlarına ilişkin önerdikleri üç temel boyutun [**uyarlanma yeteneği** (*adoptive capability*), **emilim yeteneği** (*absorptive capability*) ve **yenilikçilik yeteneği** (*innovative capability*)] işlemselleştirilmesi hedeflenmektedir. Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından biri olarak ele alınan yenilikçilik yeteneğinin, literatürde birbirinden farklı ele alındığı anlaşılabilir, yenilikçilik yeteneğinin alt boyutları ortaya çıkarılarak daha kapsamlı ele alınmaktadır. Bu bağlamda, Subramaniam ve Youndt (2005) tarafından iki boyutla [*radikal ve artımsal* (*radical and incremental*)] ele alınan yenilikçilik yeteneğine *imitatif* (*imitative*) ve *estetik* (*aesthetic*) yenilikçilik boyutlarının da eklenerek, dört boyutlu bir yenilikçilik yeteneğinin oluşturulması amaçlanmaktadır. İmprovizasyon teorisini stratejik bağlamda tartışılarak, kavramın bugüne kadar ele alınmamış olan çok boyutlu yapısının ortaya konulması ilişkin gerekli işlemselleştirmenin yapılması, katkı sağlanması beklenen bir diğer yön olarak ifade edilmektedir. Firmaların performanslarına ilişkin literatürde egemen olan müşteri, marka ve finansal performansın yanısıra, risk performansına ilişkin yeni bir boyutun geliştirilmesi ve işlemselleştirilmesi de hedeflenen bir başka katkı olarak belirtilmektedir.

Özetle, söz konusu tezin literatüre katkıları; 1. Dinamik yeteneklerin uyarlanma, emilim ve yenilikçilik yeteneği olmak üzere üç kapsayıcı alt boyuta indirgenmesi, 2. Yenilikçilik yeteneğine literatürde geniş kullanılan artımsal ve radikal yetenekler dışında, estetik ve imitatif yeteneklerin de eklenmesi ile birlikte daha geniş bir ölçme yapısının kazandırılması, 3. İmprovizasyon kavramının stratejik düzeyde çok boyutlu yapısının ortaya konması, 4. Yaygın performans ölçüm kriterlerinin dışına çıkılarak, firmaların risk performansının da ölçülmesi için yeni bir risk performans boyutunun geliştirilmesi ve işlemselleştirilmesi şeklinde özetlenmektedir.

Tezin giriş bölümünü takiben öncelikle, dinamik yeteneklere ilişkin mevcut yazın gözden geçirilerek, kavrama ilişkin kuramsal çerçeve çizilmektedir. İzleyen bölümde, stratejik improvizasyon başlığı altında improvizasyon kavramı, kavramın tartışıldığı alanlar ve yazında kavrama ilişkin geliştirilen yaklaşımlar ele alınmaktadır. Takip eden bölümde, araştırma modeli ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin detaylar yer almaktadır. Model ve hipotezlerin ardından ise, araştırma yönetimi başlığı altında, araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan ve araştırma kapsamında geliştirilen ölçekler, söz konusu ölçeklerin geçerliliği ve yapı geçerliliğine ilişkin bölümlerin sıralandığı görülmektedir. Son bölümden bir önceki bölüm olan analiz ve bulgular bölümünde, araştırma kapsamında başvuru alan istatistiksel analizler, söz konusu analizler sonucunda elde edilen bulgulara ait yorumlar, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalar için tavsiyeler ve pratik uygulamalara yönelik tavsiyeler ile birlikte raporlanarak tez sonlandırılmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. DİNAMİK YETENEKLER

Firmaların, rekabetçi ve dinamik çevreye nasıl yanıt verdiklerini açıklamada yetersiz kaldığı görülen kaynak temelli yaklaşımın devamı niteliğinde ele alınan dinamik yetenekler, stratejik yönetim alanının en yeni araştırma konularından biri olarak görülmektedir. Söz konusu yeteneklerin, kaynak temelli yaklaşımın yetersizliği noktasından hareketle ortaya çıkan "*bir dizi tepkiler zincirine benzetildiği*" belirtilmektedir (Schreyögg ve Kliesch-Eberl 2007: 916). Firmaların, içsel perspektiflerinden hareket ederek ortaya çıkan kaynak temelli yaklaşımın, firmaların rakipleri tarafından ele geçirilmesine ya da kopyalanmasına engel olan, firmalara özgü stratejik kaynaklar şeklinde değerlendirildiği ifade edilmektedir (Nelson ve Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986). Bu bağlamda, firmaların; değerli, nadir ve kıt olan kaynaklarını kullanarak yeteneklere dönüştürmeleri ve taklit edilmesi güç stratejiler oluşturmaları sayesinde, pozitif performans çıktıları elde ederek, sürdürülebilir rekabet avantajı sağladıkları ileri sürülmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991).

Chau ve Witcher'e göre (2008:179) firma içine hapsolmuş bakışı, firmaya özgü stratejik kaynakları, temel yetenekleri ve bunlardan kaynaklanan katılıkları eleştiren dinamik yeteneklerin, karmaşık bir dizi yetenek hiyerarşisini içermesi sebebiyle firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağladıkları ifade edilmektedir (Chau ve Witcher, 2008:179). Eisenhardt ve Martin (2000:1107), dinamik yetenekleri; kaynakları birleştirme, yeniden düzenleme, kazanma ve bırakma süreçleri, pazardaki değişimleri karşılayabilme hatta bazen değişimi yaratma gibi konularda firmayı yeniden kaynak şekillendirmeye götüren stratejik bir rutin olarak değerlendirirken, kavrama yenilik, örgütsel öğrenme ve değişim konularında önemli roller atfettikleri de görülmektedir. Teece ise (2007:1344) dinamik yetenekleri; varlıkları yeniden şekillendirerek yöneten ve firmanın ekosistemi dahilindeki yenilikçilik zihniyetini güçlendiren yüksek-düzeyle faaliyetler şeklinde tanımladığı görülmektedir.

Dinamik yeteneklerin, karar vericilerin düşünce ve eylemlerine başvurmadan test etmenin uygun olmadığı anlaşılmaktadır (Arthurs ve Busenitz, 2006:204). Firmaların stratejilerine yön veren karar vericilerin, artan dinamizm ve rekabet yoğun çevreler çerçevesinde, firmalara ait kaynaklar ile dinamik yetenekleri özenle ilişkilendirmelerinin gerektiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, stratejik kararların alınma sürecinde, söz konusu kararların, firmaların kaynakları ve dinamik yetenekleri kapsamında seçilmelerinin ve sınıflandırılmalarının oldukça karmaşıklaştığı vurgulanmaktadır (Lin ve Wu, 2014:407).

Uzun vadeli ve sürekliliği olan başarı için firmaların sahip oldukları yetkinlikler ve operasyonel yeteneklerin, mevcut pazarlarda rekabet edebilmek adına yeterli görünmedikleri ve söz konusu yetkinlik ve yeteneklerin, firmaların varlıklarını gelişen pazarlar ve teknolojiler ile uyumlu hale getirmelerinin zorunlu olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin, firmaların yeteneklerinin yavaş yavaş geliştirilmesi ile çevresel belirsizliğe uyumun sağlanması şeklinde ortaya çıktıkları ifade edilmektedir. Özetle, küresel pazarda başarılı sayılan firmaların, iç ve dış yetkinliklerini birlikte harekete geçirerek pazarda zamanında yanıt verebilen, sürekli ve esnek şekilde ürün/hizmet inovasyonunu gerçekleştirebilen, etkili koordinasyonu sağlayan ve tüm bu özellikleri yönetsel becerilerle birleştirebilen bir yapıda anlaşılmaktadır (Teece vd., 1997:515).

Dinamik yetenekler, değişimin sürekli olduğu çevrelerde, firmaların iç ve dış yetkinliklerini birleştirme, inşa etme ve yeniden şekillendirme becerisi olarak nitelendirilmektedir (Teece vd., 1997:516). Pazarda değişim yaratmak için, kaynakları kazanma ya da tahliye etme, kaynakları birleştirme ve yeniden şekillendirme gibi uygulamaları içeren firma süreçleri, dinamik yetenekler olarak tanımlanmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000:1107). Winter'ın (2012:1403), Darwin'in türlerle ilgili teorisine paralel olarak, belirli yeteneklerin kökenini, birçok açıdan benzer olan diğer yeteneklerin değişimlerine dayandırdığı anlaşılmaktadır. Yazar, yeteneklerin kökeninin birincil olarak bir aktarım mekanizmasına dayandığını (eskiden-yeniye, atadan-diğer nesillere) ve mevcut yeteneklerin artımsal bir biçimde değişerek mevcut yetenekleri oluşturduğunu ifade etmektedir. Teece (2007:1346) dinamik yeteneklerin, bir işletmenin üst yönetimine bağlı olarak, işletmenin süreçlerinden, sistemlerinden ve yapısından etkilendiğini kabul etmektedir. Diğer bir

ifadeyle yazar, dinamik yeteneklerin, firmaların üst düzey yöneticileri tarafından tanımlanan tehditler ve fırsatlar ile ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ayırddedici yapı, yetenek, süreç ve karar mekanizması geliştirilmesine referans niteliği taşıdıklarını vurgulamaktadır.

Dinamik yeteneklerin, firmaların, değişen çevreye tepki verebilmeleri için sahip olmaları beklenen uyum ve değişim özelliklerini içerdiği görülmektedir (Rodenbach ve Brettel, 2012:613). Uygulama gücünü bakımından söz konusu yeteneklerin kapsamlı bir yönetim anlayışı gerektirdiği belirtilmektedir (Drnevich ve Kriauciunas, 2011:258). Firmaların süreç, ürün ve hizmetlerini değiştirmelerine imkan sağlayan dinamik yeteneklerin firmaların performanslarına katkı sağladıkları anlaşılmaktadır (Drnevich ve Kriauciunas, 2011:258-259). Dinamik yeteneklerin, firmalar açısından hem iç hem de dış çevrenin birlikte değerlendirilmesine ve daha üstün performans elde edebilmek için firma kaynaklarının düzenlenmesine yardımcı oldukları ifade edilmektedir (Arthurs ve Busenitz, 2006:203). Arthurs ve Busenitz (2006:199), dinamik yeteneklerin yeni stratejik girdiler sağlaması ve bu girdileri eski kaynaklarla yeniden birleştirmesi nedeniyle firmaların performans beklentilerini karşıladıklarını ifade etmektedirler.

### **1.1. Kaynak Temelli Teorinin Kavramsal Çerçevesi**

Kaynak temelli görüşün temel teşkil ettiği dinamik yetenekler teorisi, kaynak temelli teorinin açıklamada yetersiz kaldığı noktalara yeniden düzenleme getiren teori olarak kabul edilmektedir. Kaynak temelli yaklaşımın, firmaları, kaynaklar ve yetenekler yığını olarak kabul ederek, söz konusu firmaların değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynaklarını ve yeteneklerini, değer yaratan stratejiler geliştirmede kullanarak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesini sağlayan bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir (Barney, 1991; Conner ve Prahalad, 1996; Nelson, 1991; Peteraf, 1993; Peteraf ve Barney, 2003; Prahalad ve Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984).

Firmalara ait kaynakların, sahip olunan ve kontrol edilen mevcut stoklar şeklinde kabul edildiği, yeteneklerin ise söz konusu kaynakların, arzu edilen sonuçlara ulaşmak adına örgütsel süreçlere başvurulması ile etkin bir biçimde kullanılma kapasitesi olarak açıklandığı görülmektedir (Amit ve Schoemaker,

1993:35). Helfat ve Peterarf (2003:999) ise kaynakların çerçevesini; örgütün sahip olduğu ve üretime dahil edilen soyut ya da somut varlıklar, girdiler şeklinde çizerken, örgütsel yetenekleri; belirli bir hedefe ulaşmak için koordine edilen görevlerin yerine getirilmesi için örgüt kaynaklarının değerlendirilmesi olarak betimledikleri anlaşılmaktadır. Edith Penrose (1959) tarafından “Firmaların Büyüme Teorisi” isimli kitabıyla ortaya atılan örgütsel yetenekler kavramının, evrimci ekonominin yanı sıra, stratejik yönetim ve firmaların yetenek temelli gelişimi gibi inceleme alanlarına önemli bir referans noktası oluşturdukları görülmektedir. Yazarın her bir firmayı, eşsiz ve heterojen birer örgütsel yetenekler demeti olarak gördüğü ve söz konusu yeteneklerin hem fiziksel hem de insan faktörünü kapsadığını savunduğu anlaşılmaktadır.

Makadok’a göre (2001:389), yetenekler, örgüt içine yerleşik, transfer edilemeyen firmaya özgü, firmanın etkinliğini ve verimliliğini arttırmakla sorumlu bir tür kaynaklar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kaynak seçme ve yetenek inşa etme arasında önemli bir fark bulunduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, kaynak seçme durumunda ekonomik anlamda karın satın alma işleminden önce ortaya çıktığı, firmanın sahip olduğu kaynakların değerini arttırmakla görevli olan yeteneklerde ise diğer kaynaklar elde edildikten sonra oluştuğu ifade edilmektedir.

Evrimci teori bağlamında analiz birimini firmaların oluşturduğu ve örgütsel yeteneklerin, firmaları ve endüstrileri anlamada merkezi konumda olduklarına işaret edilmektedir. Gelişimlerinde belirli bir yol izlenmesi ile tanımlanabilir örüntülerin oluşması (yaşam eğrisi), firmaların yetenekleri için de söz konusu olmakta ve bu bağlamda, firmaların yetenek yaşam eğrilerinin de büyüme, olgunluk, düşüş gibi tanımlanabilen evreleri içerdiklerine dikkat çekilmektedir (Helfat ve Peterarf, 2003-998). Winter (2000:983) operasyonel yetenekleri; girdi akışını sağlayan ve belirli çıktılara ulaşmak için firma yönetimlerine bir takım kararlar dizisi sunan yüksek düzeyli rutinler olarak da adlandırmaktadır. Rutinlerin, firmaların faaliyetlerine işaret ettikleri ve örgütsel yeteneklerin, potansiyel olarak firmaların faaliyetlerinin yapı taşlarını oluşturdukları da ifade edilmektedir (Nelson ve Winter, 1982:14). Operasyonel yeteneklerin, belirli bir ürünün üretilmesi gibi bir faaliyeti gerçekleştirmek için rutinlerin koordine edilmesini içerdiği ifade edilmektedir (Helfat ve Peterarf, 2003:999). Sıradan yeteneklerin, firmaların rutinlerine

(öngörülebilir davranış örüntüleri) kök saldıkları ve söz konusu rutinlerin, firmaların işlerliğine ait algoritmalar ve sezgilerden oluşan tekrarlı eylemler dizisine işaret ettiklerine dikkat çekilmektedir (Teece, 2012:1396). Nelson ve Winter, rutinleri, faaliyetin tekrarlı örüntüleri şeklinde tanımlarken, söz konusu rutinleri evrimci teori perspektifinden firmaların davranışlarını belirleyen uzun ömürlü bilgi saklama depoları olarak kabul ederler (Nelson ve Winter, 1982:97-104).

Firma kaynaklarının; örgütsel etkinlik ve etkililiği sağlayan firma stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasının, firmaya özgü varlıklar ile bilgi ve iş görme süreçleri şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Barney; 1991, 2001). Eisenhardt ve Martin'in (2000:1105) de firmaları, kaynaklar demeti olarak kavramsallaştırdıkları, firmalar arasındaki kaynak farklılıklarının ve heterojenliğinin zaman içerisinde devamlılık gösterdiğini savundukları anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, yazarların Barney (1991) gibi, değer yaratan stratejilerin diğer firmalar tarafından taklit edilemeyeceğini ileri sürdükleri belirtilmektedir. Teece vd.'nin (1997:516) de firmaların kaynaklarını; taklit edilmesi zor olan firmalara özgü varlıklar olarak tanımladıkları ifade edilmektedir.

İçeride özgü perspektiften yola çıkan kaynak temelli yaklaşım ile firmaların, kaynaklar demeti olarak kavramsallaştırıldığı, değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez (DNTİ) kaynaklara sahip olduklarında, değer yaratan ve rakipleri tarafından taklit edilmesi güç stratejiler oluşturularak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabildikleri savunulmaktadır (Acedo vd., 2006; Barney, 1991; Dierickx ve Cool, 1989; Grant, 1991; Lockett vd., 2009; Wernerfelt, 1984). Başka bir deyişle, kaynak temelli bakış sayesinde, DNTİ kaynaklara sahip olan firmaların, söz konusu kaynaklara potansiyel rakipleri ile eş zamanlı sahip olamamaları sonucunda, firmalar açısından değer yaratan stratejiler oluşturulmasının gerekliliğinin olduğu belirtilmektedir. Söz konusu stratejilerin uygulanması ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasının mümkün olduğu vurgulanmaktadır (Barney, 1991:102). Özetle, nadir ve taklit edilemez kaynakların firmaların elinde bulunmaları ile söz konusu kaynakların değer yaratan stratejilere dönüşmeleri sonucunda rekabet avantajı sağlandığı ortaya konulmaktadır (Teece, 1997:513).

Kaynak temelli yaklaşım ile yakın rakiplerin kaynakları ve yetenekleri bağlamındaki farklılıkların öneminin göz önünde bulundurulmasını takiben, firmalar arası yaşanan rekabetteki heterojenliğin açıklandığı görülmektedir. Firmaların, kaynaklar ve yetenekler bağlamında sahip oldukları söz konusu farklılıkların, rekabette avantaj ya da dezavantaj oluşturdıklarının altı çizilmektedir (Helfat ve Peteraf, 2003:997). Atalet kuvvetlerine rağmen, firmaların, dinamik yetenekler geliştirerek ve söz konusu yetenekleri kullanarak, mevcut kaynaklarına ve yeteneklerine yeniden yön verdikleri ve bu bağlamda çevreleriyle olan uyumlarını yeniden inşa ettikleri görülmektedir. (Teece, 2007:1321). Özetle, firmaların, sürekli değer yaratabilmek adına ögütsel yeteneklerini yeniden şekillendirerek, dinamik yeteneklerden faydalanmak durumunda oldukları kabul edilmektedir (Martelo vd., 2013:242). Dinamik yeteneklerin, kaynak temelli yaklaşıma eklenmiş basit bir eklenti olmadığını ifade eden Zott (2003:120), bunun nedenini, dinamik yeteneklerin doğrudan rant meydana getirmelerine bağlamaktadır.

## **1.2. Dinamik Yetenekler Teorisinin Kavramsal Çerçevesi**

Dinamik yetenekler, kaynakları ve yetenekleri inşa ederek, bütünleştirerek ve yeniden şekillendirerek mevcut durumdan farklı bir duruma geçişi zorunlu kılmaktadırlar (Helfat ve Peteraf, 2003:997-998). Helfat (2007:1) dinamik yetenekleri, işletmenin amaçlı olarak kaynak temelini yaratması, genişletmesi ve düzenlemesine ilişkin olarak ortaya koyduğu kapasite şeklinde tanımlamaktadır. Söz konusu yeteneklerin, firmalar kapsamında, fırsatları sezme ve yakalama, tehditlerin farkına varma, değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama için varlıkları ve kaynakları yeniden düzenleyebilme, değişime uyumlanmanın gücünü artırma, paydaşlar için uzun vadeli değer yaratma gibi yüksek düzeyli faaliyetlerle ilişkilendirildikleri görülmektedir (Teece, 2007:1344). Firmaların, var olmalarını sağlayan ve yerleşik süreçlerinde ortaya çıkan yetenekler, "*sıfır düzey yetenekler*" şeklinde açıklanırken, ürünleri, ürünlere ilişkin süreçleri ve pazarı değiştiren yeteneklerin "*birinci düzey yetenekler*" oldukları ve "*dinamik yetenekler*" şeklinde tanımlandıkları anlaşılmaktadır (Winter, 2003:992). Başka bir ifadeyle, dinamik yeteneklerin, sıradan yeteneklerle kıyaslandığında stratejik öneme sahip oldukları ve bu nedenle rekabet avantajı elde etmek için firmaların sıradan yeteneklerin üzerine dinamik yeteneklerini konumlandırmalarının gerekli olduğu ifade edilmektedir. Buna ek

olarak yazında, dinamik yeteneklerin yüksek-düzeyle yetenekler olduğu ve sıradan yetenekleri manipüle ettikleri ileri sürülmektedir (Winter, 2003; Zahra vd., 2006 ).

Firmalar bünyesinde, yeniden düzenleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayan yüksek düzeyli beceriler olarak adlandırılan dinamik yeteneklerin, yol bağımlılığın (*path dependency theory*) neden olduğu katılığı ortadan kaldırdıkları, geleneksel yeteneklerden farklılaştıkları ve artımsal değışimden daha fazlasının gerçekleşmesine imkan sağladıkları anlaşılmaktadır (Vergne ve Durand, 2011:367). Şirketlerin büyüüp pazar paylarını arttırmaları ve dolayısıyla mali yapılarının güçlenmesi ile risk almaktan ve yenilikçilikten uzaklaşarak, kurulma aşamasındaki esnek ve dinamik yapılarını zaman içinde kaybetmektedirler (Alpkan vd., 2005:175). Stratejik olarak dinamik yeteneklerin görevinin, firmaların karşı karşıya kaldıkları katılıkları devre dışı bırakmak için işletme yeteneklerinin yeniden şekillendirilmesi olduğu belirtilmektedir (Newey ve Zahra, 2009:81-82). Strateji ile yapı devriminin firmaların sürekli dönüşümlerini mümkün kılmaları ile örgütsel katılık yerine esneklik ihtiyacı için örgütlerin sürekli tasarlanarak yeni formlara dönüşmelerini sağladığı (Araza ve Aslan, 2014:41), bu sayede yeni yeteneklerin firma bünyesine kazandırılarak süreçlere olumlu katkı sağladıkları anlaşılmaktadır.

Söz konusu yeteneklerin tanım uyarınca, uyumlanma ve değışimi içerdikleri savunulmaktadır. Augier ve Teece'e göre (2008:1190), dinamik yetenekler teorisinin temelinde, firmaların tehditlere ve fırsatlara karşı tetikte olarak fırsatları değerlendirme olanağını elde eden ve şekil değıştirerek başarıyı yakalamalarına katkı sağlayan yönetsel özelliklerin, yönetim sistemlerinin ve örgütsel tasarımların tanımlama çabasının yattığı ifade edilmektedir. Yazarlara göre kaynak temelli yaklaşımdan çok daha zengin bir çerçeve sunan dinamik yetenekler teorisinin; girişimcilik, karar teorisi, örgütsel davranış, inovasyon gibi farklı literatürleri bir araya getirmeyi başardığına dikkat çekilmektedir. Özetle, dinamik yetenekler literatürü, kaynak temelli görüşün içeriden dışarıya bakış açısını benimsemekle birlikte, mevcut teoriye dışarıdan içeriye bakış açısını da katarak, kaynak temelli görüşten ayrılmaktadır. Başka bir ifadeyle, dinamik yetenekler görüşünün, dışsal değışkenlere belirgin bir biçimde vurgu yaparak, daha geniş bir perspektiften firmaların rekabetçi unsurlarına ve performansına odaklanmayı sağladığı anlaşılmaktadır.

Literatürde, odağında dinamik yetenekler yaklaşımı olan çalışmaların, farklı alanlarda yürütüldüğü görülmektedir; *dinamik yeteneklerin önemi* (Teece ve Pisano, 1994; Zollo ve Winter, 2002), *dinamik yeteneklerin tanım ve bileşen faktörleri* (Petroni, 1998; Teece, 2007; Wang ve Ahmed, 2007); *dinamik yeteneklerin oluşma mekanizması* (Ambrosini ve Bowman, 2009; King ve Tucci, 2002; Newbert, 2005; Zahra ve George, 2002; Zollo ve Winter, 2002); *dinamik yeteneklerin etkisi* (Helfat, 1997); *dinamik yeteneklerin örgüt üzerindeki etkisi* (Caloghirou vd., 2004; Cepeda ve Vera, 2007; Deeds vd., 2000; Jantunen vd., 2005; Zott, 2003); *yeni ürün geliştirme* (Deeds vd., 2000; King ve Tucci, 2002; Petroni, 1998); *içselleştirme (internalization)* (Griffith ve Harvey, 2001; Luo, 2000;). Dinamik yetenekler kavramına ilişkin yapılmış olan tanımların kronolojik şeklide Tablo 1'de sıralandığı görülmektedir.

**Tablo 1. Dinamik Yetenekler Kavramına İlişkin Literatürde Yapılan Tanımlar**

Yazar(lar)	Tanımlar
Teece, Pisano ve Shuen (1997)	Sürekli değişen çevrelerde, firmanın iç ve dış yetkinliklerini birleştirme, geliştirme ve yeniden düzenleme becerisidir.
Eisenhardt ve Martin (2000)	Pazar koşullarına (doğma, çatışma, evrimleşme, ömrünü tamamlama) göre firmanın kaynaklarını yeniden düzenlemesini sağlayan örgütsel ve stratejik rutinlerdir.
Zollo ve Winter (2002)	Dinamik yetenekler, örgütün etkinliğini arttırmak için sistemli olarak operasyonel rutinlerin üretildiği ve üzerinde değişiklik yapıldığı öğrenilmiş, sürekliliği olan kolektif eylemler biçimidir.
Winter (2003)	Olağan yeteneklerin genişletilmesine, düzenlenmesine ve hatta yaratılmasına etki eden yetenekler, dinamik yeteneklerdir.
Zahra, Sapienza ve Davidsson (2006)	Firmanın kaynak ve rutinlerinin esas karar vericiler tarafından en uygun biçimde yeniden düzenlenmesi becerisidir.
Teece (2007)	Fırsat ve tehditlerin sezilmesi ve şekillendirilmesi ile firmanın rekabet edebilirliğini sürdürmesi için soyut ve somut tüm varlıklarının arttırılarak, birleştirilerek, korunarak ve hatta gerektiğinde yeniden düzenlenmesidir.
Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece ve Winter (2007)	Bir firmanın amaçlı olarak kaynak temelini yaratma, genişletme ve düzenleme kapasitesidir.
Wang ve Ahmed (2007)	Değişen çevre koşullarına karşı firmanın kaynaklarını ve yeteneklerini bütünleştirerek, yeniden düzenleyerek, yenileyerek ve yeniden yaratarak, daha da önemlisi temel yeteneklerini geliştirerek ve yeniden yapılandırarak rekabet avantajı elde etme ve sürdürmeye yönelik



	davranışsal oryantasyonudur.
O'Reilly ve Tushman (2008)	Çift elliliğe dayandırıldığında, dinamik yetenekler firmanın fırsat ve tehditleri tanımlaması ve varlıklarını (insanlar, örgütsel mimari ve kaynaklar) yeniden düzenlemesine yönelik, üst yönetim tarafından alınan bir dizi eyleme ilişkin kararlar olarak görülebilir.
Protogerou, Caloghirou ve Lioukas (2008)	Dinamik yetenekler, mevcut düşük düzeydeki yetkinliklerin kullanılmasına daha da önemlisi yeni teknolojik ve pazarlama yetkinliklerinin tanımlanmasına ve edinilmesine izin veren üst düzeydeki yetkinlikleri ifade etmektedir.
Mulders ve Romme (2009)	Değişen çevrenin ele alınması ve/ya da pazarda değişim yaratmak için kaynak temelini amaç ve etkinliğini sorgulayarak, operasyonel rutin ve süreçlerin tasarlanmış bilgi aracılığıyla oluşturulması ve düzenlenmesidir.
Baretto (2010)	Dinamik yetenekler, firmanın fırsat ve tehditleri sezme eğilimi ile orantılı olarak şekillenen, firmanın zamanında ve pazar odaklı kararlar alarak kaynak temelini değiştirmesini sağlayan sistematik problem çözme potansiyelidir.
Chirico ve Nordqvist (2010)	'Dinamik' terimi örgütün değişen çevre koşullarına daha iyi uyum sağlamasına atıfta bulunurken, 'yetenekler' iç/dış kaynakların yapılandırılarak ve birleştirilerek dış çevre ile uyum sağlama becerisini vurgular.
Helfat ve Winter (2011)	Değişimin hızı yavaş ya da çarpıcı görünmese dahi, önemli ölçüde ekonomik katkı sağlayan yetenekler dinamiktir.
Pavlou ve El Sway (2011)	Dinamik yetenekler, değişen çevreye daha iyi uyumlanabilmek için, birimlerin mevcut operasyonel yeteneklerinin genişletilerek, değiştirilerek ve yeniden düzenlenerek yenilerinin kazandırılmasına yardımcı olan yeteneklerdir.
Salunke, Weerawardena ve McColl-Kennedy (2011)	Bir örgütün amaçlı bir biçimde bilgiyle ilişkili kaynaklarını, yeteneklerini ve rutinlerini yaratarak, genişleterek ve değiştirerek etkinliğini devam ettirmesine yönelik kapasitesidir.
Ali, Peters ve Lettice (2012)	Dinamik yetenekler birleştirme, yeniden düzenleme ve yenilenme/yeniden yaratma yeteneklerini kapsayan üç faktörlü örtük bir yapıdır.
Li ve Liu (2012)	Dinamik yetenekler, firmanın fırsat ve tehditleri sezme eğilimi ile orantılı olarak şekillenen, zamanında karar alarak, stratejik kararları uygulayarak ve etkin bir biçimde değişimi gerçekleştirerek firmanın doğru stratejik yönde olmasını sağlayan sistematik problem çözme kapasitesidir.

Stratejik yönetim literatürüne, dinamik yetenekler yaklaşımının en önemli katkısının; ekonomi, endüstriyel örgüt, yönetim bilimi ve strateji gibi alanların yaklaşım dahilindeki ortaklığı olduğunu kabul etmek mümkündür (Rugman ve Verbeke, 2002:770). Stratejik yönetim alanında dinamik yeteneklerin, firma-temelli performans-odaklı teorinin yeni mihenk taşı olarak adlandırıldığı görülmektedir (Arend ve Bromiley 2009:75). Vogel ve Güttel (2013:427), dinamik yeteneklere ilişkin yazında artmakta olan yayın sayısının beraberinde getirdiği teorik ve metodolojik çeşitliliğin, konuyu takip etmeyi güçleştirdiğini iddia ederlerken, konunun çok fazla dağıldığına da işaret etmektedirler (Vogel ve Güttel, 2013:427). Guidici ve Reinmoeller'in (2012:437) araştırmaları çerçevesinde, 1997-2009 yılları arasında 132 dergide yayınlanan 578 makaleyi inceleyerek, dinamik yetenekler literatürünün sistematik şekilde somutlaştığını ortaya koydukları ve kavramın çekiciliğinin üretkenliği arttırıcı etkisinin yanında, kavrama bakışta ayrılık yaşanmasına da sebep olduğunu ileri sürdükleri görülmektedir. Dinamik yetenekleri içeren çok sayıda çalışma olmasına karşın, araştırma alanı olarak, Kuhncu yaklaşım (*Kuhnian Approach*) terminolojisi ile ifade edildiğinde, paradigma öncesi dönemde olduğu ifade edilmektedir (Di Stefano vd., 2010; Helfat ve Peteraf, 2009).

Dinamik yeteneklere ilişkin birbirinden farklı tanımların yapılması ile kavramın anlamı ve yapısı arasındaki fayda bakımından karışıklığın yaratıldığı ve bu bağlamda, yazarların kavrama yönelik yapılan tanımların rafine edilmeleri şeklinde eleştiride buldukları kabul edilmektedir (Barreto, 2010; Di Stefano vd., 2010; Helfat ve Winter, 2011). Dinamik yeteneklerin, anlaşılır olmaktan uzak, gerekli olmayan ve de araştırmacılar tarafından çalışmalar boyunca tekrarlanan soyut tanımlardan ibaret olmadığını belirten Eisenhardt ve Martin (2000:1106) gibi yazarların ise, kavramı içeren görgül çalışmalarda, uygulama etkinliğinde benzerlikler gördüklerini belirttikleri izlenmektedir. Yazarlar bunun nedeni olarak, firmalar arası uygulama süreçlerinin benzer özellikler göstermesini kabul etmektedirler. Buna karşılık, belirli dinamik yeteneklerin, firma içi uygulamaları (*anlaşmalarda, stratejik karar vermede, bilgi edinmede vb.*) sırasında benzer özellikler göstermelerinin, söz konusu yeteneklerin, firmaların karşılıklı olarak aynı özellikleri sergilemeleri anlamına gelmeyeceği ifade edilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1108-1109).

Dinamik yeteneklerin temelini ve söz konusu yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkilerinin, kavramsal ve de ampirik olarak giderek önem kazandıkları anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, dinamik yeteneklerin hali hazırda bir kara kutu şeklinde görüldüğünü iddia eden Protogerou vd. (2005:3), bunun nedeni olarak, dinamik yeteneklerin, firma stratejisi ve performans çıktıları üzerindeki etkisini ortaya koymakta yetersiz kaldığına işaret etmektedirler. Buna karşın yazarların, dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkilerinin ölçülmesine engel olan; tanım, ölçme yöntemi ve işlemselleştirme kaynaklı sınırlılıklar olması sebebiyle güncel çalışmaların, dinamik yeteneklerin firma performansını anlamlı bir biçimde etkilediğini öne sürdükleri de görülmektedir. (Protogerou vd., 2005:6).

Ambrosini ve Bowman'a göre (2009:30), dinamik yeteneklerin, firmanın değişim süreçlerine dair önemli ipuçları verdiği, bununla birlikte yaklaşım kapsamında yapılan ampirik çalışmaların yetersizliği ve dağınıklığı nedeniyle teoriden yeteri kadar fayda sağlanamadığı ifade edilmektedir. Pablo vd.'nin (2007:690) belirttiği üzere, dinamik yetenekler teorisinin destek görerek, araştırmacılar tarafından geçerliliğinin artırılmasının yanında, kavramı içeren ampirik çalışmaların görece yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır. Lavie'de (2006:172), dinamik yeteneklerin geçerliliğini arttırmak için ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulduğunun altını çizmektedir. Vogel ve Güttel (2013:427), dinamik yetenekler görüşünü destekleyen ilk çalışmalarda, kavramın kaynak temelli yaklaşımın ve örgütsel öğrenmenin yapıtaşlarından oluşan bir teori olarak tanımlandığını, bununla birlikte mevcut yazının daha bütünsel bir araştırma gündemine doğru kaydığını belirttikleri görülmektedir. Bu bağlamda yeni eğilimin; dinamik yetenekleri; stratejik öğrenme, değişim, yenilik gibi başlıklarla ve bu başlıkların firma performansı ile olan ilişkileri kapsamında incelenmesi yönünde olduğu kabul edilmektedir.

Eisenhardt ve Martin (2000:1108), dinamik yeteneklerin detayda kendine özgü olduğunu ancak yine de firmalar arasındaki etkin süreçler dikkate alındığında ortak özellikler gösterdiğini ileri sürmektedirler. Yazarlar bunun nedenini, zorluklarla etkili bir biçimde baş etmek adına belirli yeteneklere başvurulmasına bağlamaktadırlar. Winter'a göre (2003:992) ise dinamik yetenekler, sıfır düzeyli

sıradan yeteneklerin ötesinde, birinci düzeyde gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, sıfır düzeyli yetenekler firmanın mevcut durumunu sürdürmesini (*mevcut ürün, süreç, müşteri ve pazar*) sağlayan sıradan yetenekler iken, dinamik yetenekler, değişimi gerçekleştiren birinci düzey yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Ambrosini ve Bowman'a göre de (2009:37), dinamik yeteneklerle ilgili birçok çalışmanın, söz konusu yetenekleri tanımlayıcı nitelik taşıdığı ve çalışmalar kapsamında elde edilen verilerin, dinamik yetenekleri anlamaya hizmet etmekten uzak olması sebebiyle, kavrama ilişkin daha detaylı çalışmaların yapılması gerekliliğinin altı çizilmektedir. Buradan, dinamik yetenekler literatürünün, kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunun kanıtı niteliğini taşıdığı görülmektedir (Wang ve Ahmed, 2007; Barreto, 2010).

Dinamik yetenekler ile kaynak temelli yaklaşıma yöneltilen fazla statik olma ve metalaşma durumuna dair eleştirilerin aşılması hedeflenmektedir. Kaynak temelli yaklaşımla aynı temelden hareket eden dinamik yeteneklerin, firmaların dinamik dış çevreyle bağlantılandırılması ile temeldeki teoriye daha geniş bir perspektif kazandırıldığı ifade edilmektedir (Scarborough, 1998; Spender, 1996). Firmaların kaynakları, sahip oldukları tek avantajları olarak tasvir edilirken, (Jarzabkowski, 2005:6), dinamik yeteneklerin, firmaların öğrenme süreçleri sonucunda yeniden yapılandırılan yetenekler, kaynaklar ve bilgiler şeklinde açıklandıkları ve söz konusu yetenekler ile firmaların varlıklarının anlamlandırıldığı savunulmaktadır. Dinamik yeteneklerin, firmaların yetkinlik temelindeki değişim ihtiyacını algılamayı ve ele almayı gerektiren yüksek düzeyli becerileri temsil ettiklerine (Helfat vd., 2007) ve firmalarda devam eden katılığın giderilmesine ön ayak olduklarına dikkat çekilmektedir (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007).

Kaynak temelli yaklaşımın, firmaların temelini heterojen kaynaklara dayandığı ve söz konusu heterojenliğin sürdürülebilir olduğu varsayımı ile firmaların uzun süre normalin üzerinde kar elde ederek rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri yönünde şekillendiği anlaşılmaktadır (Barney, 1991, 2001; Priem ve Butler, 2001). Ambrosini ve Bowman'a (2009:29-30) göre ise teorinin, firmalar açısından gelecekte değerli kaynakların nasıl yaratılacağı, mevcut olan değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynakların değişen çevrede nasıl yeniden yapılandırılacağı ve günün koşulları dahilindeki firma rekabetçiliğinin ve performansının ne şekilde ortaya

konulacağı yönleri itibariyle yetersiz kaldığı öne sürülmektedir. Buradan hareketle, yazarlara göre, çeşitli alanlardan faydalanarak, firmaların değerli kaynaklarının değişimine odaklanan dinamik yetenekler teorisi anlamlı kabul edilmektedir.

Dinamik yetenekler firmalar açısından, yeni çıktılar elde etmek için firmaların kapasitesini kaynaklarını ve yeteneklerini olumlu yönde etkileyen aracı konumunda bulunmaktadır. Winter'ın (2000:983) çelik üreticisi Nucor üzerinden yaptığı dikkat çekici benzetmede, Nucor'da dinamik yeteneklerin belirmesi ile çelik elde edilemediği, buna karşın söz konusu yeteneklerin çelik yapımını sağlayan tüm faktörlere etki ederek gelişmeyi tetikledikleri anlatılmaktadır. Bu bağlamda, firmaların, yeni fırsatları sezme, yakalamak ve aynı zamanda mevcut varlık temellerini yenilemek bakımlarından dinamik yeteneklere ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır (Jantunen, 2005:223). Stratejik açıdan, firmaların uzun vadeli başarılarının, mevcut pazarda sahip oldukları operasyonel yetenek ve yetkinliklere bağlı olmadığı, söz konusu yetenek ve yetkinliklerin, firmaların varlıklarını sürdürmelerine etki ettikleri bilinmektedir. Gelişmekte olan pazarlara ve teknolojilere uyumlanabilmenin, sahip olunan kaynak ve varlıklar üzerinde çeşitli varyasyonlar yapılmasını gerektirdiği görülmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2008:189). Yazarlara göre değişime uyumlanmanın, pazarın sürekli görüntülenmesi ile mevcut fırsatların ve tehditlerin fark edilmesine, araştırılmasına ve söz konusu tehditlerin ve fırsatların avantaja dönüştürülmesine bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Fırsatlarının farkına varılarak yakalanmasının, doğru kararların verilerek uygulanmasını içerdiği kabul edilmektedir. Bu bağlamda, firmalar çerçevesinde uygun düzenlemelerin yapılması, tamamlayıcı varlıkların birleştirilmesi, kaynak dağılımına ve zamanlamasına karar verilmesi gibi faaliyetlerin, vizyonu ve stratejileri işleyen ve şekillendiren liderler tarafından ele alındığı da ifade edilmektedir. Teece'e göre (2012:1396), dinamik yetenekler; fırsatın farkına varılması ve tanımlanması (*fark etme*), kaynakları harekete geçirerek söz konusu fırsatlardan yararlanma (*yakalama*) ve sürekli yenilenme (*dönüşme*) olarak, uzmanlıkla yerine getirilmesi gereken üç faaliyet kümesinde yer almaktadırlar. Pavlou ve El Sawy tarafından ise (2011), dinamik yeteneklerin; sezme, öğrenme, entegre etme ve koordine etme yetenekleri olarak dört boyutta incelendikleri görülmektedir. Firmaların, söz konusu yeteneklerinden bağımsız olarak fırsatları ve tehditleri fark etmelerinin anlamlı olmadığı kabul edilmektedir. Dinamik yetenekler çerçevesinde önemli olanın, söz konusu fırsatlar ve

tehditler karşısında eyleme geçebilmek olduğu vurgulanmaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2008:191).

Winter'a göre (2003:992), operasyonel (sıradan) yeteneklerden çok dinamik yeteneklerin değişimle ilgilendiğine dair literatürde geniş bir fikir birliği söz konusudur. Çevresel değişimin rolüne vurgu yapan dinamik yeteneklerin, mevcut kaynakları çevresel faktörlere göre yeniden şekillendirebilme becerisi şeklinde açıklandıkları ve rekabet avantajına ve diğer firmalara kıyasla daha üstün performans çıktılarına ulaşmanın kaynağı olarak görüldükleri ifade edilmektedir. Buradan, firmaları değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynak demeti olarak ele alan kaynak temelli yaklaşımın, söz konusu kaynak demetinin, çevrenin değişmesiyle birlikte kaçınılmaz olarak uğradığı erozyonu açıklamada yetersiz kalmasının altının çizildiği anlaşılmaktadır (Abraham vd., 2012:113). Ambrosini ve Bowman (2009:34-35), dinamik yetenekler çerçevesinde ortaya çıkan dinamizmin, kaynak temelli ve dinamik yetenekler teorilerinin etkileşimleri sonucunda, kaynak temelindeki değişime işaret ettiğini savunmaktadırlar. Bu bağlamda, kavram olarak dinamizmin, çevredeki dinamizme (görece olarak daha durgun çevrelerde de bu yeteneklerin kullanılması gerekçesi ile) dikkat çekmede ve yeteneklerin, dinamizm kavramına atıfta bulunmasında (dinamik kavramının, kaynak temelindeki değişime ve kaynakların yenilenmesine odaklanması gerekçesi ile) yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Dinamik yeteneklerin ortaya çıkmasını değişime olan ihtiyaç ve değişime ilişkin sağduyu gibi iki önemli faktöre bağlayan Zahra vd. (2006: 925-942), dinamik yeteneklerin firmalar için önemli potansiyel değere sahip olduğunu öne sürerek, söz konusu yeteneklerdeki dinamizmin, çevreyi değil, yeteneklerin kendisini referans gösterdiğini ifade etmektedirler. Dinamik yeteneklerin yalnızca dışsal değişimleri yönetmek için değil, aynı zamanda iç çevreden kaynaklı değişim ihtiyaçlarının karşılanması bakımından da önem arz ettikleri ortaya konmaktadır (Barrales-Molina, 2013:575).

Yeteneklerin doğasında var olan devamlılık gösterme eğiliminden bahseden Schreyogg ve Kliesch-Eberl (2007: 914), bunun sebebini, söz konusu yeteneklerin zamanla örgütün örüntülü mimarisine dönüşmüş olmasına bağlamaktadırlar. Buna ek olarak yazarların, değişen çevre karşısında, örgütlerin devamlı bir yenilenmeye ihtiyaç duyduklarını belirttikleri ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, yeteneklerin

zamanla değiştiği, hatta katılık eğilimi gösteren rutinlerin dahi belirli koşullar altında değişime meyil ettiklerini ifade eden Teece (2012:1396), yeteneklerin sadece bireysel becerilerin üzerine değil, tüm çalışanların birlikte çalışmaları ve firmaların belirli fiziki koşullardan yararlanmaları sonucunda ortaya çıkan kolektif öğrenme üzerine inşa ettiklerini vurgulamaktadır. Bununla birlikte Teece'in (2012:1398) yöneticilere önem atfederek, rutinlerin yeniden tasarlanması ve varlıkların düzenlenmesinin sürdürülebilir başarıyı getirdiğini ifade ettiği de görülmektedir. Buradan, dinamik yeteneklerin, firmaların etkinliklerini arttırmak için amaçlı olarak bilgi-temelli kaynaklarını genişleterek değiştirmeleri ile oluşan "*rutinler*" şeklinde tanımlandıkları anlaşılmaktadır (Salunke vd. 2011:1252). Bu bakış ile dinamik yeteneklerin bilgi temelli yaklaşımla ele alınarak, firmanın içsel ve dışsal kaynaklardan öğrenmeyi gerçekleştirmesi sonrasında, firmanın bilgi varlığının oluşturulmasına ve zenginleştirilmesine sağladığı katkılar ele alınmaktadır. Zahra vd. (2006:918-924) tarafından, firmanın kaynaklarının ve rutinlerinin, esas karar vericiler tarafından en uygun biçimde yeniden düzenlenme becerisi olarak tanımlanan dinamik yeteneklerin, mevcut ve kazanılan yetenekler olarak, rutinlerin değişmeleri ile firma faaliyetlerine dahil olmalarını sağladıkları ifade edilmektedir. Dinamik yeteneklerin mevcut statik rutinleri değiştirerek, ilerde gerçekleşmesi muhtemel olan değişimlerin habercisi konumunda olmaları sebebiyle, liderlerin, tek bir mükemmel rutin arayışından çok, dinamik yeteneklerin sunduğu çeşitliliğe odaklandıkları görülmektedir (Bernstein ve Barrett, 2011:56).

Örgütsel yeteneklerin, firmanın mevcut rutinlerinde, yapısında ve süreçlerinde gömülü şekilde buldukları, diğer bir ifadeyle söz konusu rutinlerin, firmanın iş yapma şeklinde, yapısında ve st düzey yönetiminin zihniyetinde yer aldıkları anlaşılmaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2008:188). Mevcut yeteneklerin, firmanın hali hazırdaki çevresinde rekabet edebilmesine katkı sağlıyor olmasının yanında, söz konusu yeteneklerin, st düzey yöneticiler tarafından değişen bağlama göre düzenlenmeleri ve hazır hale getirilmelerinin meselenin özünü oluşturduğu ifade edilmektedir. O'Reilly ve Tushman'a göre (2008:187) dinamik yeteneklerin merkezinde, st düzey yöneticilerin; zaman içinde bütünleşen mevcut ve yeni fırsatları yönetmeleri ile firma kapsamında yaşanan katılık ve yol bağımlılığın üstesinden gelebilmelerinin yer aldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda gelişmekte olan ve gelişen stratejilerin etkili biçimde harmanlanmasının önem arz ettiği kabul

edilmektedir. İşletme rutinleri olarak da tanımlanan örgütsel yeteneklerin doğaları, statik deneyimlerin sonucu olarak oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, değişimsel rutinler olarak adlandırılan dinamik yeteneklerin, işletmenin dönüşümsel deneyimleri sonucu ortaya çıktıkları savunulmaktadır (King ve Tucci, 2002: 172). Dinamik yetenekler firmanın rekabet edebilmesini sağlayan yeni becerileri ve rutinleri nasıl geliştirdiğini açıklamaktaysa, üst yönetimin firmanın neyi bilmeye ihtiyacı olduğu ile firmanın hali hazırda neyi biliyor olduğunu tanımlaması önem kazanmaktadır (Cepeda ve Vera, 2007:427).

Ambrosini ve Bowman (2009:31), dinamik yetenekler teorisine kaynak oluşturan farklı teorilerin ele alınarak, yaklaşımın birçok teoriye birden dayandırılmasının, teorinin zengin ve eklektik yapısından kaynaklandığını ifade etmektedirler. Örneğin, Teece ve Pisano'nun (1994), dinamik yetenekler yaklaşımını Nelson ve Winter'ın (1982) evrimci ekonomik teorisine dayandırdıkları görülmektedir. Dinamik yeteneklerin, Schumpeter'in (1934) yenilikçilik temelli rekabet ve yaratıcı yıkım teorisinin üzerine inşa edildiği de anlaşılmaktadır. Buna ek olarak söz konusu teorinin, Cyert ve March (1963) tarafından, firmanın davranışçı yönü ile Williamson (1975, 1985) tarafından ise pazar ve hiyerarşiler yaklaşımı ile bağlantılandırıldığı ortaya konmaktadır. Arend ve Bromiley'in (2009) çalışmalarında, bulanık ve tutarsız teorik temeller nedeniyle, dinamik yetenekler teorisinin stratejik yönetimdeki diğer yaklaşımlara kıyasla dezavantajlı konumda olduğu sonucuna vardıkları belirtilmektedir. Bunun yanında, Helfat ve Peteraf (2009) tarafından, terminolojik ve kavramsal çeşitliliğin tamamen çoklu teorik görüşü gerektiren dinamik yetenekler fenomeninin kompleksliğini yansıtmasının savunulduğu görülmektedir.

Zhou ve Li'ye göre (2010:224) dinamik yeteneklerin gelişmekte olan ekonomilerde önem kazandıkları görülmektedir. Teece'e göre (2002:1344), dinamik yeteneklerin, yeni-Schumpeteryen teoriyi (*New Schumpeterian theory*) geliştiren ve bu bağlamda yenilik süreçleri ile karakterize edilen bir teori olarak, örgütsel karar verme, firma davranışı teorisi (*behavioral theory of the firm*) ve evrimci ekonomik teori (*evolutionary economic theory*) ile arasında ilişkiler bulunduğu ifade edilmektedir. Yazar, kaynak temelli yaklaşımın doğası gereği statik olduğuna işaret ederken, dinamik yeteneklerin, kaynak temelli yaklaşımın temelinden oluştuğuna da



vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde Pavlou ve El Sawy'e (2011:241) göre de dinamik yeteneklerin temeli, Schumpeter'in (1934), mevcut kaynakların, yaratıcı yıkımına ve özgün olarak yeniden birleştirilmesi ile oluşan yeni operasyonel yeteneklere dönüştürülmesine dayanan, yenilik temelli rekabet anlayışından oluşmaktadır.

Mintzberg vd.'nin (1998:277) dinamik yetenekleri, stratejik öğrenme ekolü içinde, kaynak temelli yaklaşımı ise kültür ekolü dahilinde ele aldıkları görülmektedir. Yazarlar, kaynak temelli teoriye göre yeteneklerin temelini, örgütün ve hatta örgüt kültürünün değişimine dayandırıldığına, dinamik yetenekler teorisi kapsamındaki yeteneklerin gelişiminin ise stratejik öğrenme sürecinde gerçekleştiğine işaret etmektedirler. Dinamik yetenekler kavramını tanımsal anlamda geliştiren Teece vd. (1997), Eisenhardt ve Martin (2000), Winter (2003) gibi yazarların da ortak noktaları olarak, rutinleşmiş öğrenme süreçlerinin altını çizmeleri gösterilmektedir.

Augier ve Teece (2007:179), dinamik yeteneklerin önemli özellikleri arasında, değişen müşteri ihtiyaçlarının, teknolojik fırsatların ve rekabetçi gelişmelerin sezilmesi ile iş çevrelerinde istenen firma formuna, zamanında ve etkin şekilde uyum sağlanmasını saymaktadırlar. Foss vd. (2012:193), kaynak ve bilgi temelli teori ve de Porter'cı rekabet avantajı yaklaşımı ile firmalar kapsamındaki potansiyel rekabet avantajının altının çizildiğini ve firmalara ait söz konusu kaynakların ve yeteneklerin de rekabet avantajına dönüştürülmelerinin, potansiyel güçlerinin değerlendirilebilmesi ile mümkün olduğunu savunmaktadırlar.

Dinamik yetenekler görüşünü Porter'ın beş güç teorisiyle tamamen zıt olduğunu belirten Teece (2007:1325), dinamik yetenekleri Kirznerian, Schumpeterian ve ekonomik değişime evrimci yaklaşan teoriler temelinde değerlendirmektedir. Dinamik yetenekleri, Porter'ın Amerikan Triptiği'de denilen Yapı-Davranış-Performans üçlemesi (YDP) olan ve Mason-Bain paradigmasına dayanan beş güç teorisinden farklılaştıran yazar, Porter'a göre (1991:11) strateji oluşturmanın temelinde rekabet ile başatme olgusunun yattığını, dinamik yetenekler geleneğinde ise stratejinin temelinde teknoloji ve iş modeli geliştirmek için varlıkların birleştirilmesi ve düzenlenmesinin yattığını belirtmektedir.

Teece vd. (1997:516) dinamik yetenekleri; firmaların bütünleştirme, düzenleme ve yeniden yapılandırma güçlerine atıfta bulunarak tanımlarken, söz konusu firmaların, rekabetçi çevreye hızla cevap verebilmelerini, sahip oldukları yeteneklerle sağladıklarını vurgulamaktadırlar. Firmaların gerekli gördüklerinde başvurdukları örüntülü davranışlar bütünü olarak ifade edilen dinamik yeteneklerin, kendiliğinden gerçekleşen tekil bir eyleme işaret etmediği, bu bağlamda, sadece bir proje veya ürün geliştirilmesi sırasında başvuru alan yeteneklerden ibaret olmadıklarının altı çizilmektedir (Helfat vd., 2007:3). Dinamik yeteneklerin, çevresel etkiler karşısında verilen bir defalık yanıt olmaktan öte, performans artırıcı, sürekliliği olan ve yapılandırılmış çabaları temsil ettiği belirtilmektedir (Bernstein ve Barrett, 2011:58). Diğer bir ifadeyle, dinamik yeteneklerin, stratejik amaçlara ulaşabilmek için iyi bir biçimde hedeflenmiş ve harekete geçirilmiş olması gerektiği ve bu nedenle de söz konusu yeteneklerin yönetilmesinin örgüt performansı bakımından kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Zahra vd., 2006:924). Dinamik yetenekler, işletmelerin soyut varlıklarını yaratarak, harekete geçirerek ve koruyarak, uzun dönemli işletme performansına katkı sağlamaktadırlar (Teece, 2007:1319).

Lin ve Wu (2014:408), rekabetçi çevrenin artması ile firma stratejilerine yön veren karar vericilerin, kaynaklar ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi keşfetmek zorunda olduklarını öne sürmektedirler. Yazarlara göre, kaynak temelli görüş ile dinamik yeteneklerin birleştirilmesinin, hem kaynakların seçilmesi hem de sınıflandırılmasının önemli olmasından dolayı, stratejik kararların gittikçe karmaşıklaşmasına neden olduğu belirtmektedirler. Başka bir ifadeyle, dinamik yeteneklerin, firmaların kaynaklarını ve operasyonel yeteneklerini tasarlayarak en uygun biçimde, başlıca karar vericiler tarafından yeniden düzenlenmesi süreçlerini tanımladıkları ifade edilmektedir (Zahra vd., 2006:924). Geçmiş tecrübelerin örtük birikimi, bilginin eklemlenmesi ve bilginin kodlanması süreçlerinin evrilmeleriyle dinamik yeteneklerin geliştiğine inanılmaktadır (Zollo ve Winter, 2002:348). Teece'e göre (2011:113) de dinamik yetenekler, üst yönetimin karar verme süreçlerini destekleyen hem betimleyici hem de normatif bir çerçeve olarak açıklanmaktadırlar. Doğru ürün ve hizmetleri doğru pazarlara gönderen ve müşteri ihtiyaçlarını teknolojik ve rekabetçi fırsatlarla eşleştiren, gelecek yönelimli firmaların da dinamik yeteneklerin sağlayacakları katkılara gereksinim duyduklarına inanılmaktadır. Yazara

göre dinamik yeteneklerin, işletmenin geleceğe dair planlarının geliştirilmesinde, söz konusu planların işlerliklerinin sağlanmasında ve işletme yetkinliklerinin, işletmenin gelecek ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenmesine büyük katkılar sağladıkları savunulmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İMPROVİZASYON

İmprovizasyon kavramının, firmalar açısından fırsatları yakalamak adına veya beklenmeyen durumlar karşısında verilen tepkileri anlamlandırmak için öneminin giderek arttığı görülmektedir. Buna ek olarak, kavramla ilgili yapılan araştırmaların halihazırda yeterli sayıda ve yeter düzeyde olmadıkları anlaşılmaktadır (Kamoche ve Cunha, 2001; Vera ve Crossan, 2005). İmprovizasyonun, günümüz iş dünyasında, küresel boyutta sürekliliği olan krizleri yaşayan ve söz konusu ortamda varlıklarını sürdürme gayretinde olan firmalar açısından, anlamlı bir gerçeği ifade ettiği düşünülmektedir. Tezin ilerleyen bölümlerinde, örgüt düzeyinde kavramın stratejik olarak önemi ve içeriği ile birlikte ilişkili olduğu alanlar detaylı olarak ele alınmaktadır.

#### 2.1. İmprovizasyon Kavramı

İmprovizasyon kelimesi etimolojik bakımdan incelendiğinde, kökeninin Latince "*proviso*" kelimesinden geldiği görülmektedir. *Proviso*, bir şeyi yapmak için koşulları önceden oluşturmak, gereklilikleri önceden sağlamak ya da önceden planlanmış bir şeyi gerçekleştirmek anlamlarını ifade etmektedir. Latince'de "*im*" öneki kelimenin başına eklenmesi ile birlikte, söz konusu kelimenin zıt anlam kazandığı belirtilmektedir (Weick, 1998:544). Böylelikle, "*improviso*" kelimesinin; önceden planlanamayan, beklenmedik bir biçimde gelişen anlamlarını içerdiği anlaşılmaktadır.

İmprovizasyonun, günlük yaşam içinde devamlı ve anlamlı bir biçimde belirdiği görülmektedir. Süregelen sosyal hayatın devinimi içinde (*konuşurken, sokakta yürürken, karar verirken, iş yemeğinde görüşme yaparken ve birçok farklı alanda yaşanan sosyal etkileşim dahilinde*) improvizasyonun yer aldığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda, improvizasyonun, gündelik yaşama dair yaşanan süreçlerle (*sosyal, kendiliğinden, yaratıcı ve erişilebilir, oldukça sofistike süreçler*) şekillendiği anlaşılmaktadır (Hargreaves ve MacDonald, 2012:15).

Her daim planlanan sosyal senaryolardan ibaret olmayan ve tecrübelerin, yaşanmışlıkların birbirlerinin üzerine eklenerek üretilmeleri, çoğaltılmaları ve yapılandırılmaları ile anlam kazanan sosyal yaşamın, inşasında başvurulan önemli ve kaçınılmaz yollardan biri olarak improvizasyon gösterilmektedir. Bu bağlamda, insana özgü bir pratik olduğuna inanılan improvizasyonun, insanın varlığı ile zaman ve mekandan bağımsız olarak gerçekleştiği savunulmaktadır.

Ryle'in (1979:129), gündelik yaşama ilişkin yaptığı improvizasyon betimlemesi şöyledir; *"İnsanın ne ve neye karşı olduğunu düşünmesi, onun sadece bir defaya mahsus olmak üzere yaşadığı duruma, geçmişte öğrendiklerini uygulayarak söz konusu duruma adapte olmaya çalışmasını zorunlu kılar. Yanıtının, bir kısım bilgi (know-how) ile aynı oranda plansızlığın bileşimi olmasının gerekliliği anlaşılır. İmprovize etmediği ve improvizasyonu dikkatle gerçekleştirmediği halde, yeni durum karşısında bir dereceye kadar eğitilmiş aklını meşgul ediyor anlamı çıkar. Bu durum, edinilen yetkinliğin veya becerinin, programlanmamış fırsat, engel veya riskin karşısında aşındırılması anlamını taşır. Söz konusu durum, bir bakıma yeni şarabın eski şişelere konması şeklinde ifade edilebilir"*. Felsefik duruşun, improvizasyonu, düşüncelerin gelişimi ile ilişkilendirdiği ve olayların büyük oranda eşsiz, öngörülemez, asla tekrarlanamayacak olmaları bakımından, söylenenlerin ve yapılanların tamamının önceden düzenleyemeyeceğini savunduğu iddia edilmektedir (Ryle, 1979:125).

İmprovizasyon, farklı bir disiplin ve anlayış ile düşünceleri ve davranışları örgütleme, bilgi ve deneyimleri o anda ve bağlamda gerçekleştirmeye odaklanma anlamına gelmektedir (Mantuori, 2003:241). Beklenmeyen olayın yönetilmesinde anlık ve yaratıcı olana vurgu yapan improvizasyon (Magni vd., 2009: 1045), gerçek zamanlı bilginin, yapının ve süreçlerin, anlığın gerçekliğinde yaratıcı olacak şekilde yeniden birleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (McKnight ve Bontis, 2002:220). Bu bağlamda, dünyanın ve bireyin karmaşasının, improvizasyonun ortaya çıkardığı etkileşim ve performans aracılığıyla ortaya çıktığı görülmektedir. İmprovizasyon, sezgi ile yönlendirilen (Crossan ve Sorrenti, 1997; Hatch, 1997; Ciborra, 1999, Leybourne ve Sadler-Smith, 2006), gerçek zamanlı ve kendiliğinden (*spontane*) doğan hareket ile karakterize edilen bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Weick, 1993; Cunha, Cunha ve Kamoche, 1999; Vera ve Crossan, 2004).

İmprovizasyonun, başta müzik olmak üzere, tiyatro, resim, tasarım gibi birçok sanat alanında kendine yer edinmiş bir uygulama biçimi, anlayış, eylem tarzı olarak kabul edildiği görülmektedir. Yaratım sürecinde özgürlüğe vurgu yapan improvizasyonun, belli örüntüler üzerinde yükselen, bağımlı ve temelli bir oluşumu betimlediği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, improvizasyonun planlanmamış veya rasyonel olmayan bir davranış biçimi şeklinde karakterize edilmesinin doğru olmadığı belirtilmektedir (Chelariu vd., 2002:142). Başka bir ifadeyle improvizasyonun; bağımsız bir eylem olmanın çok ötesinde; belirli bir konuda uzmanlık, bilgi birikimi, esneklik, yaratıcı düşünme ve uygulama becerisi, uyarıcılara anlık tepki verebilme yetisi, vb. boyutları ile oluşan karmaşık bir sürece işaret ettiği vurgulanmaktadır.

Weick'e göre (Weick, 2006:1729) improvizasyon, yoktan varolarak somutlaşan bir kavram değil, aksine, gerçek zamanlı hareket edebilmeye dayanak oluşturan basit bir yapının veya ön-metnin üzerinde somutlaşan bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır. Beliren süreçlere dair harekete geçilmesi ve söz konusu süreçlerin şekillendirilmesi olarak kabul edilen improvizasyon, yol bağımlılığından (path dependency) çok, bir yol yaratımına (*path creation*) işaret etmektedir (Garud ve Karnoe, 2001:2-24). Bu bağlamda improvizasyonun, beliren olaylarla ortaya çıkarken, hareketin bilinçli ve sapmanın farkındalıkla gerçekleştirildiği amaçlı bir süreci de gösterdiği anlaşılmaktadır.

Özgürlüğün, alışkanlıkların içinde gömülü korumacı tavrı olmadan bir anlam ifade etmeyeceği, ancak karşılıklı bağımlılığın sürdürülebilir yaşam ilişkisini sağlayabileceği ifade edilmektedir. İmprovize eden insanlar salt bir imgelemeden çok, yapıyı, hareket ve değişimin kaynağı olarak kullanarak yeni imkanları keşfetmektedirler (Cunha ve Chia, 2007:568). Köklerini yaşamdan alarak anlamlı hale gelen kararların sürekliliklerinin, algılanmalarına, hissedilmelerine, düşünölmelerine ve hareket etmelerine bağılı olarak oluştuğı belirtilmektedir (Küpers, 2011:116). Bu bağlamda improvizasyonun; aciliyet, anilik ve süpriz ile karakterize edilen, önceden kararlaştırılmış planları bozan, esrik (*delişmen*) bir deneyim, bir akım olarak nitelendirildiği görölmektedir.

## 2.2. İmprovizasyona Disiplinlerarası Perspektiften Bakış

Sanat ve diğer alanlarda yapılan improvizasyon tanımlarına bakıldığında, kavrama ilişkin bazı odak noktaların varlığından söz etmenin mümkün olduğu görülmektedir. Örneğin, müzik, tiyatro, spor, felsefe, antropoloji veya sosyoloji alanlarında, improvizasyonun; kendiliğinden, bilinmeyen, planlanmamış olana karşı geliştirilen etkileşimsel bir eylem süreci şeklinde betimlendiği vurgulanmaktadır. İmprovizasyon, tiyatrodaki yazılı metinden, müzikte partiyondan, resimde formdan anlamlı sapmayı ve birbiri üzerine geliştirilen geçmiş altyapının beslediği farklı örüntülerin oluşumunu sağlayan bir eylemler bütünü temsil etmektedir.

Kavram; sosyolojide kendiliğinden (*spontane*) yaratım süreci veya aktörün ilişkileri yeniden yorumlaması, tanımlaması ve yapılandırması olarak (Powers, 1981:289), antropolojide planlanmamış değişim şeklinde (Volkman, 1994:565), *sporda* ise hareket içindeki perspektif ya da düşüncesi açıklama (Bjurwill, 1993:1384) girişimi olarak ifade edilmektedir. Felsefi bakışın, improvizasyonu düşüncelerin gelişimiyle ilişkilendirildiği anlaşılmaktadır.

İmprovizasyonun en çok bağlantılandırıldığı alanlardan bir diğeri de *müzik*, özellikle jazz olarak belirtilmektedir. Berliner'e göre (1994:241) improvizasyon, önceden bestelenmiş materyalin ve tasarımın, performans sırasında beklenmedik düşünceler ve uyaranlar eşliğinde her defasında yeni bir özellik kazandırılarak, üzerinde yeniden çalışılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda jazz performansı, karmaşık bir karşılıklı etkileşim ile sürekli yeniden formüle edilerek yaratılan müzik şeklinde betimlenmektedir.

İmprovizasyonun, yaratıcı bir fikire ihtiyaç duyması kadar, söz konusu fikrin ortaya çıkmasına yardımcı olacak bir çerçeveye veya taslağa da ihtiyaç duyduğu ifade edilmektedir (De Dreu, 2012:661). Kaosun ve bilinmezliğin eşliğinde duran improvizasyonun, bir boşlukta meydana gelmeyecek, bir bağlam içerisinde, özgürlüğü ve disiplini biraraya getirerek varolduğu vurgulanmaktadır (Crossan ve Hurst, 2006:286).

Balachandra vd. (2005:431), tiyatro ve müzik alanlarında gerçekleşen improvizasyon süreçlerinde, müzisyen ya da aktörlerin yalnızca birbirlerini değil, aynı zamanda seyircileri de dinlemek zorunda olduklarını ifade etmektedirler. İmprovizasyon eyleminde bulunanların, kendi iç dinamiklerine kapanarak, kendilerini dış dinamiklerden soyutlamalarının olumlu karşılanmamasının nedeni olarak, improvizasyon sürecinin, çoklu ve doğrusal olmayan birçok ilişkinin, teğetleşmenin, çakışmanın ürünü olarak anlaşılması gösterilmektedir. Bergum'a göre (2003:125), ilişkisel alan (*bireylerin ayrı ayrı yaşadıkları alan değil, onların arasında oluşan ortak alan*), improvizasyonun gerçekleşmesini tetikleyen mekanizmadır. İlişkisel alanın, derindeki bilginin ve anlamların uyanışını barındırdığı ifade edilmektedir.

Ryle (1979:125), "şey"lerin çoğunun eşsiz, öngörülemez ve tekrar edilemez şekilde meydana gelmelerinin yanısıra, yapılanların ve söylenenlerin de tamamıyla önceden planlanamayacağını belirtmektedir. Bu noktada, planlanmış oldukları varsayımının yanında, eylemler veya söylemlerde beliren öngörülemeyen değişimlerden ve oluşumlardan bahsedildiği anlaşılmaktadır. İmprovizasyon pratiklerinin, ilişkiler bağlamında bireysel ya da sosyal etkileşimlerle ve gerçek zamanlı olarak ortaya çıkmaları sebebiyle, her zaman belirli bir materyalin, yapının ve kültürün içine gömülü oldukları kabul edilmekte ve bu bağlamda, sürekli bir düzenlemeyi, düzeni bozmayı, yeniden düzenlemeyi ve öznel/nesnel alanlar arasında hareket etmeyi gerektirdikleri savunulmaktadır (Küpers, 2011:115).

Miner vd.'nin (2001:313) improvizasyonun, özel bir öğrenme türünü temsil ettiğini, Chelariu vd. (2002:142) ise, gerçekleştirilen eylemlerin ve çıktılarının sürekli değerlendirilmesini ve söz konusu eylemler ve çıktılar üzerinde değişim yapılmasını zorunlu kılan bir öğrenme sürecini anlattığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda öğrenmenin, sürekli ve dairesel bir döngüye işaret ettiği ve improvizasyonun her uygulandığında, yeni bir öğrenme olgusunun gerçekleştiği kabul edilmektedir. Rerup (2001:29), öğrenmeyi; bilginin, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile yaşamsal devamlılığın sağlanması bakımından, improvizasyonun pozitif çıktılardan biri olarak görmektedir. Başka bir ifadeyle, improvize ederek, sürekli öğrenmenin ve böylece organizmanın yaşamsal şansını arttırmasının söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.



Berliner (1994:219), bir heykeltraşın mermer bloğa şekil vermesinin, mermerin materyal olarak gerçekliği ile sanatçının artistik stratejileri arasındaki sürekli diyalogun resmedilmesi olduğunu söylemektedir. Yazara göre, heykeltraşın mermere vurduğu her darbe, heykeltraşın başlangıçtaki vizyonunu yontmakta ve geliştirmektedir. Gustavsen (1999:36-37) da bariz, tanıdık ve süpriz potansiyellerin dikkatle takip edilmesi gerektiğini, bu sayede fiziksel madde ile yaratıcı kişi arasında akan bir diyalog sürecinin başladığını belirtmektedir.

### **2.3. İmprovizasyon Kavramı ve Örgüt İlişkisi**

Günümüz iş dünyasında yönetim pratiklerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlenmektedir. İmprovizasyonun; bilgi gerektiren yeni ve beklenmedik bir durum karşısında amaçlı hareket etme becerisi olmasının yanında, derindeki örtük bilgi ile uzmanlık bilgisinin uyumlanabilme ve düzenlenebilme yetisi şeklinde kabul edildiği anlaşılmaktadır. (King ve Raft, 2001:258). Bilgi yoğun üretim ve yönetim gerçeğinin kanıksandığı iş dünyasında, karar vericiler başta olmak üzere her kademe çalışanın, improvizasyon yeteneklerinin geliştirilmesinde başarı ve katkı sağladıkları görülmektedir. Brown ve Duguid (2000:4) yeni iş formlarından bahsederken; görevlerin nasıl yapılacağına sürekli araştırıldığı, spontane davranıldığı, improvizasyon yapıldığı, değişen çevreye örtük bilgi ile cevap verildiği, bilginin ağa benzer bir yapı sergilediği gerçeğinin altını çizmektedirler.

Örgütlerde improvizasyon, daha çok bir fonksiyon bozukluğu ve istenmeyen bir kavram olarak ele alınmaktayken (March ve Simon, 1958; MacKenzie, 1986), 1990'lı yılların başından itibaren örgütlerin, uyumlanma, yenilik ve öğrenme (Moorman ve Miner, 1998; Leybourne ve Sadler-Smith, 2006; Cunha vd., 2012) gibi yetenekleriyle önemli derecede ilişki potansiyeline sahip olması ve söz konusu yeteneklerin örgütler için yaşamsal öneminin anlaşılması ile ilgi çekmeye başlamıştır. İmprovizasyon kavramı yönetim yazınında ilk tartışılmaya başlandığında, müzik, resim, tiyatro gibi sanat dallarıyla analogik bir perspektifte ve metaforik bir anlatımla grup ve örgüt düzeyinde kavramsal çerçeve içinde değerlendirilmiştir (Barrett, 1998; Berliner, 1994; Hatch, 1999; Weick, 1998). Her ne kadar başlangıç aşamasında sanat dalları ve özellikle müzik üzerinden geliştirilen analogiler fayda sağlamış olsa da, jazz müziğine ya da tiyatroya olan aşırı bağımlı

çözümlemelerin, improvizasyonun metafordan öte bir olgu olduğu gerçeğini gölgelediği ifade edilmektedir (Crossan, 1998:593). İmprovizasyonun, metafordan öte bir olgu olduğu gerçeğinin, yönetim alanında yapılacak detaylı çalışma ve uygulamalarla değişeceği düşünülmektedir.

İmprovizasyon pratiğinde, planlardan bilinçli ve aktif olarak sapmanın, başarısızlığın bir göstergesi olmasından çok, bir gereklilik olarak kabul edildiği ifade edilmektedir (Orlikowski ve Hofman 1997:20). Firmalarda, improvizasyon pratiklerini engelleyici güçlü kısıtların bulunduğu bilinmektedir. Örneğin, modern örgütlere nüfuz etmiş olan tahmin edebilirlik, işlevselcilik ve denetimin, potansiyel improvizasyon pratiklerini sınırlandırıcı rol oynadıkları belirtilmektedir. Clegg vd.'ne göre (2002:483) tüm örgütler; özgür, yaratıcı, bağımsız insan öznesi ile düzen, kontrol ve örgütlenmenin amaçlandığı işletme gerçeği temel paradoksunun üzerinde yükselmektedir. Bu görüşün zamanla yumuşadığı görülürken, dengenin, daha çok çalışanların yeteneklerine ulaşılması ve söz konusu yeteneklerin ortaya çıkarılmasından yana eğilim gösterdiği ve de bunun yapılması için kontrolün gevşediği iddia edilmektedir (Clegg vd., 2002:486). Bu bağlamda, konformiteden ve rasyonel problem çözme metotlarından uzaklaşan örgüt üyelerinin, improvizasyon pratiklerini tecrübe ettiklerini söylemek mümkün gözükmemektedir.

İmprovizasyonun örgüt yazınındaki tarihsel gelişiminin göz önünde bulundurulmasıyla, Cunha vd.'nin (1999:300) kavramın gelişimine ait üç aşamadan söz ettikleri anlaşılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre ilk aşama, jazz müziği ve tiyatro dallarında gerçekleşen improvizasyona dayalı faaliyetleri birer metafor olarak kullanarak, örgüt düzleminde karşılıklarını bulma çabasıyla oluşmaktadır. İkinci aşamanın, ampirik çalışmalara ağırlık verilmesi ile improvizasyonun örgüt düzleminde tanımının ve karakteristik özelliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü aşamada ise, bir önceki aşamada yapılan tanımların yetersiz olmasından yakınılarak, örgütsel improvizasyonu anlamak adına tekrar jazz improvizasyonuna yönelimin gerçekleştirilmesi ile kavrama ilişkin daha verimli materyaller elde etme çabasının ortaya konduğu ifade edilmektedir.

Metafor olmanın ötesinde improvizasyon, alışlagelmiş davranışların yanısıra, pratikte gömülü bir "*olma biçimine*" işaret etmekte, bu nedenle yapı kaynaklı ve spontane davranışların, örgütsel faaliyetlere destek oluşturdukları anlaşılmaktadır (Crossan, 1998; Küpers, 2011). Varolma pratiği, başlı başına bir yapılanma ve yeniden yapılanmayı, diğer bir ifadeyle oluşumu anlatmaktadır (Bulut ve Aslan, 2014:16). Gelecekteki durumun, şimdiki durumdan farklı olmasını amaçlayan improvizasyon, amaçlı bir değişime işaret ederken (Cunha ve Cunha, 2003:170), mevcut bilişsel, duygusal ve maddi kaynaklardan yararlanılması sonucunda ortaya çıkan faaliyet anlayışı şeklinde de ifade edilmektedir (Cunha vd., 2000:310). Ciborra'ya (1999:78) göre improvizasyon; sezgiye, yetkinliğe, tasarıma dayanan ve uygulanması sürecinde, duruma ait özelliklerin çerçevelenerek yeniden şekillendirildiği, amaçlı insan davranışı olarak kabul edilmektedir. Miner vd. (2001:314) improvizasyonu, tasarım ve uygulamanın bilinçli, anlamlı ve özgün bir üretim biçimi şeklinde tanımlarken, Vera ve Crossan (2005:205) söz konusu kavramı, bir hedefin farklı şekilde başarılması için denenen, yaratıcı ve kendiliğinden bir süreç olarak ifade ettikleri görülmektedir.

Moorman ve Miner (1998:698) örgütsel improvizasyonu, iki eylemin; oluşturma ve uygulamanın, zamanla birbirine yakınsaması şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda improvizasyonun, bir planlama, başka bir ifadeyle anlık planlama durumuna da işaret ettiği anlaşılmaktadır. İmprovizasyon mevcut plan ve kaynakların, beklenmedik durumlar karşısında, bir anlamda iki zıt kutbun, planlamanın ve eylemin harekete geçirilerek o günün koşullarına adapte edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Clegg vd., 2002). Bu bağlamda improvizasyon, planlamanın ve eylemin, belirlemekte olan sentezlenmiş ilişkisine vurgu yapmaktadır. Buna ek olarak Kanter (2002:81), improvizasyonun planlama ve uygulamayı sentezlemesinin yanında, birbirleri ile bağdaşmayan; sezme-karşılık vermek, başlamak-öğrenmek, denemek-atmak vb. pratikleri de birleştirdiğini ortaya koymaktadır.

Cunha vd. (1999: 302) improvizasyonun örgütsel olduğunu belirtmekle, söz konusu eylemin örgüt ya da örgütün üyeleri tarafından gerçekleştirildiğinin altını çizmektedirler. Miner vd.'nin (1996:5) yaptıkları tanımlamayı kullanarak, bir veya daha fazla bireyin, bir takım, örgüt ya da proje adına harekete geçmesini işaret eden

Cunha vd. (1999:302) örgütsel improvizasyonu, bir örgütün ve/veya üyelerinin, mevcut bilişsel, duygusal ve sosyal kaynaklardan yararlanarak eylemlerini ortaya çıkarmaları olarak tanımlamaktadırlar. Zheng vd.'ne göre (2011:306) improvizasyon, anında yapılan, yerleşik ve özünde bireysel veya küçük grup pratikleri şeklinde değerlendirilmekle birlikte, örgüt düzeyinde kolektif bir eylem olarak kabul edilmektedir. Moorman ve Miner (1998:704-705), söz konusu kolektif eylemi; "*gruplarda improvizasyon en az iki kişinin belirli bir tema etrafındaki etkileşimleriyle gerçekleştirdikleri oluşumlara işaret eden bir iletişim nosyonuydu, o halde kolektif improvizasyon, kendileri improvize eden bireylerin ortak faaliyetleridir*" şeklinde açıklamaktadırlar. Buradan hareketle, bireylerin ortaklaşa faaliyetlerinin bir sistem oluşturduğu ifade edilerek, söz konusu sürece işaret eden kavramın, kolektif (*örgütsel*) improvizasyon olarak adlandırıldığı görülmektedir. Vera ve Crossan (2005:204), örgütlerde oluşan kolektif improvizasyonu, çalışma ekiplerinin bireysel çabalarından daha çok bir ortaklaşa eylem olarak ifade etmektedirler. Ciborra (1999:79-82), görevlerin hiyerarşik ve fonksiyonel olarak ayrıştırılmasının durağan çıktılarını olarak algılanan örgütleri, devam eden anlamlandırma ve tasarımı süreçleri olarak kavramanın, örgütlerde improvizasyonu karakterize eden farklı ekolojileri, ileriye dönük geri bildirimleri ve yer değiştiren sınırları kavrayabilmeyi mümkün kıldığının altı çizmektedir.

Planlama ve anlığa göre eylem oluşturma, birbirini kapsayan bir varoluşa işaret etmektedir. Bu bağlamda improvizasyonun, planlanmıyın diyalektiğini, bir başka ifadeyle "*de facto*" olarak anlığın gerekliliklerini içermesine dikkat çekilmektedir. Söz konusu varoluş, improvizasyonun süreç odaklı bir eylem biçimi olarak algılanmasını sağlamaktadır. Oluşum-olma, varoluş-varolma arasındaki ontolojik farkın improvizasyon ve inovasyon kavramları üzerinden açıklanması mümkün görünmektedir. Örneğin, Luecke ve Katz (2003:2), inovasyonu; bilginin orijinal ve ilgili biçimde sentezlenerek değer yaratan yeni çıktılara (*ürün, süreç ve hizmet*) dönüşmesi olarak tanımlamakta ve inovasyonu bir sonuç şeklinde anlamlandırmaktadırlar. Buna ek olarak Amabile'in de (1996:1), inovasyonun çıktı odaklı olduğunu belirttiği ve örgüt içindeki yaratıcı düşüncelerin başarılı uygulamalarını inovasyon olarak nitelendirdiği görülmektedir. Moorman ve Miner ise (1998:705), improvizasyon odaklarının süreç olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Bu bağlamda improvizasyonun, devingen ve zıt kutuplar arasındaki diyalektik süreçlere

odaklandığı, sürekli bir oluşuma, başka bir ifadeyle, eyleyenlerin performansına işaret ettiği anlaşılmaktadır.

Örgütsel improvisasyonun; yapı ve değişim, düzen ve kaos, kontrol ve özgürlük arasında gerçekleşen gerilim ve etkileşimin ortaya çıkardığı yaratıcı tutumlara, yenilikçi çıktılara ve üretken pratiklere neden olduğu ileri sürülmektedir (Zheng vd., 2011:307). Clegg vd. (2002: 496), söz konusu durumu, yönetim çelişkileri başlığı altında, "*çok fazla yapı vurgusunun örgütü kapalı ve tahminlenen davranışlar setine hapsettiği, yapıya vurgunun çok az olmasının örgütü kaosa ve tamamen rastlantısallığa yönelttiği, gerekenin ise kaos-düzen, eylem-plan, farklılaşma-bütünleşme, keşif-işletme arasındaki gerilimle beslenen esneklik olduğu*" şeklinde açıklamaktadırlar. Mantuori'de (2003:246) improvisasyonun, düzen ve düzensizlik, geleneksel olan ve inovatif olan, güven ve risk, birey ve grup arasında süregelen bir söylemi içerdiğini vurgulamaktadır.

Leybourne (2007:225-229) örgütlerin; rutinlerin ve süreçlerin mantıksal düzenlenmelerinin çıktıları olması ve de kontrolü içermelerine ilişkin geleneksel bir görüşün bulunmasının yanında, söz konusu örgütlerin, günümüzün yeni yönetim eğilimlerine yönelik olarak daha proaktif yönetilmelerinin amaçlandığı savunulmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için söz konusu yeni yönelimlerden biri olan örgütsel improvisasyona farklı alanlarda başvurulduğu ifade edilmektedir. Örneğin Orlikowski ve Hofman (1997:13), Lewin'in (1952) çözülme, değişme ve donmadan oluşan üç aşamalı değişim modelini geleneksel bularak, improvisasyonel değişim modeli başlığı altında örgütsel değişimi; öngörülen (*anticipated*), beliren (*emergent*) ve fırsat-temelli (*opportunity-based*) olmak üzere üç farklı şekilde açıklamaktadırlar. Cunha vd. (1999:313-314), improvisasyon ile faaliyette bulunan firmaların; "*nasıl improvize edeceklerini, improvisasyonun firma içinde nasıl rutin bir faaliyet haline geleceğini ve kendileri ve çevreleri hakkında nasıl eylem odaklı olmaları gerektiği*" şeklinde öğrendiklerini öne sürmektedirler.

İmprovizasyona ilişkin literatürdeki kavramsal çalışmaların yanısıra; *yeni ürün geliştirme* (Eisenhardt ve Tabrizi, 1995; Miner vd., 2001; Moorman ve Miner, 1998; Akgün ve Lynn, 2002; Akgün vd., 2006; Akgün vd., 2007; Kyriakopoulos, 2011), *proje yönetimi* (Leybourne ve Sadler-Smith, 2006; Gallo ve Gardiner, 2007;

Leybourne, 2009; Jerbrant ve Gustavsson, 2013), *inovasyon* (Bastien ve Hostager, 1988; Vera ve Crossan, 2005; Kamoche ve Cunha, 2001; Kyriakopoulos, 2011), *öğrenme* (Bassof ve Moorman, 2001; Chelariu vd., 2002; Akgün vd., 2006; Vera ve Crossan, 2007; Vendelo, 2009), *adaptasyon* (Burgelman ve Grove, 2007; Davis vd., 2009; Ford, 2008; Grøtan vd., 2008), *girişimcilik* (Baker et al., 2003; Hmieleski ve Corbett, 2006; Hmieleski, 2009) vb. alanlarda yapılan ampirik çalışmalar da dikkat çekmektedir. Buna ek olarak, söz konusu ampirik çalışmaların nitelik, nicelik ve bağlam bakımlarından yetersiz olmalarının yanısıra, kavramın çok boyutlu yapısının halihazırda ortaya konamamış olmasının, kavrama yönelik bütüncül bakışın sağlanamadığına işaret ettiği savunulmaktadır. Tablo 2.'de, yazında, örgüt düzeyinde improvisasyon kavramına yönelik çalışmalarda yer alan tanımların kronolojik sırayla listelendiği görülmektedir.

**Tablo 2.İmprovizasyon Kavramına İlişkin Tanımlar**

Yazar(lar)	Tanım	Alan
Schön (1983)	Eylem içinde bilme, eylem içindeki yansıma	Yönetim/Eğitim
Weick (1987)	Tam zamanında strateji	Strateji
Bastien ve Hostager (1988)	Bireylerin, grup performansının paylaşılan farkındalığı bağlamında, zaman ilerledikçe yeni fikirleri keşfetmesi, benimsemesi ve uygulaması	Örgütsel İnovasyon
Eisenberg (1990)	Asgari benzerliklerle yetinerek, basit yapıları kompleks yollarla detaylandırmak	Örgütsel İletişim
Perry (1991)	Stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanmasının gerçek zamanlı birlikte yapılması	Strateji
Mangham ve Pye (1991)	İmprovizasyon, bir kişinin elinde o an için senaryo olmadığı bazı beklenmedik durumlarla başa çıkabilmesi için örnek oluşturan durumları referans alarak hareket etmesi	Yönetim
Weick (1993a)	Yaratan ve yorumlayan, tasarım ve üretim arasında ayrımın	Yönetim
Weick (1993b)	İmprovizasyon tasarlamada sürecinde niyetten çok dikkate işaret eden	Yönetim
Moorman ve Miner (1995)	Hazırlıksız ve istemli örgütsel eylem	Pazarlama ve Örgüt
Ciborra (1996)	Kaynakların, rutinlerin ve yapıların etkin bir biçimde yeni kombinasyonlarını oluşturarak, halihazırdaki çalkantılı koşullarla eşleştirebilme yetisi	Örgüt

Orlikowski (1996)	Gündelik tesadüfleri, arızaları, beklentileri ve beklenmedik sonuçları bağdaştırma ve deneyimleme	Teknoloji ve Değişim
Crossan, White, Lane ve Klus (1996)	Kararlar vermek, değişen ihtiyaçlara ve durumlara uyumlanmak... yeni ve yaratıcı fikirlerin, performansçı tarafından önceden planlanmamış biçimde belirmesi	Strateji
Crossan (1997)	Yüksek düzeyde sezgiye dayalı spontane hareket	Yönetim
Crossan ve Sorrenti (1997)	Harekete spontane bir biçimde rehberlik eden sezgidir.	Yönetim
Orlikowski ve Hoffman (1997)	Devam eden kısıtlı inovasyon serilerini, daha önceden belirlenmiş yapıya ayrıntılar ekleyerek, spontane başlangıçlara ve beklenmeyen fırsatlara yanıt vererek, zamanla birbirinin üzerine inşa ederek harekete geçmek	Örgüt Geliştirme
Kamoche ve Cunha (1997)	Eş zamanlı olarak meydana getirme ve uygulama becerisi	Takım Çalışması
Moorman ve Miner (1998a)	Örgütsel improvisasyon hareketteki oluşum ve uygulamanın birbirine yakınsama derecesidir.	Örgütsel Hafıza ve İnovasyon
Moorman ve Miner (1998b)	Spontane ve yenilikçi hareketlerin oluşumu esnasında, bir şeylerin yaratılması	Yeni Ürün Geliştirme
Meyer (1998)	Saniyesi saniyesine kolay kontrol edilemeyen sorunları zengin çözümler doğrultusunda düzenleyebilmek	Örgüt
Weick (1998)	Fark edilemeyen, önceden şartların oluşturulmadığı, beklenmeyenle ilgilenmek	Örgüt Teorisi
Barrett (1998)	Önceden tasarlanmış planlar ve sonuçların kesinliği olmaksızın, yenilikçi cevapların düşünülmesi ve üretilmesi; geleceğin ilerledikçe keşfedilmesi	Yönetim
Berkiner (1998)	Hareket eden yöneticiler olmak	Yönetim
Lewin (1998)	Örgütsel improvisasyon, emilim yeteneğine; yeni bilgi, pazar esnekliği ve operasyonel esneklik bakımından katkı sağlayan tutumdur.	Örgüt
Augier ve Vendelo (1999)	İmprovizasyon, firmaların ani teknolojik değişimlerle baş edebilmek için kullandıkları süratli problem çözme tekniğidir.	Yönetim
Weick (1999)	Disipline edilmiş hayal gücü	Örgüt Teorisi
Hatch (1999)	Performansın yapısal temellerinin değişimine olanak sağlayan, yapının yaratıcı biçimlerde kullanılması	Örgüt
King ve Ranft (2001)	İmprovizasyon bilgi gerektiren (tüm bilgi improvize eden bireye ait olmak zorunda değildir), yeni bir durum karşısında amaçlı ve uygun hareket edebilme becerisidir.	Yönetim

Miner, Bassoff ve Moorman (2001)	Yeni ürünün tasarlanması ve hayata geçirilmesinin istemli ve sürekli bileşimi	Yönetim
McKnight ve Bontis (2002)	Spontane bir biçimde bilginin, yapının ve süreçlerin gerçek zamanda yeniden birleştirilerek, o anın gerçeğinde gömülü problemlerin yaratıcı bir biçimde çözebilme becerisidir .	Yönetim
Chelariu vd. (2002)	Çalkantılı, sürekli değişen çevrelerde gerçekleşen planlanmamış müdahale	Yönetim
McGinn ve Keros (2002)	İmprovizasyon, sosyal etkileşimler esnasında partiler tarafından sürdürülen müzakere bağlamında, birbiriyle uyumlu ilişkisel, bilgisel ve yönetsel hareketler ve yanıtlar silsilesidir.	Örgüt
Baker, Miner ve Eesley (2003)	İmprovizasyon, tasarım ve uygulamanın yakınsaması sırasında yenilikçi aktivitelerin meydana gelmesidir.	Girişimcilik
Gibb (2004)	Belirli bir gruptaki aktörlerin öğrenme anlarını ifade eden; yaratım, kapsama ve gerilimin giderilmesini içeren süreç	Liderlik/Yaratıcılık
Vera ve Crossan (2005)	İmprovizasyon, bir hedefi yeni bir tarzla spontane ve yaratıcı süreçlerle elde etmeye çalışmak.	Örgüt Teorisi
Crossan, Cunha, Vera ve Cunha (2005)	Örgütsel improvizasyon, tecrübe ve tecrübeye dayalı değişimin neredeyse aynı zamanda olduğu bir çeşit kısa dönemli öğrenme biçimidir.	Örgüt Teorisi
Leybourne ve Sadler-Smith (2006)	Çevresel ipucu ve uyarıcılara cevaben, düşüncelerin ve eylemlerin zamanla nasıl ilişkilendiğini gösteren süreç	Proje Yönetimi
Dennis ve Macaulay (2007)	Pazar odaklılık bakımından, firmanın ana strateji etrafında orijinal çözümler yaratıp çabuk tepki vererek müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmesi	Strateji
Jambekar ve Pelc (2007)	İmprovizasyon, belirlemekte olan gerçekleri algılayabilme ve onlarla uyumlu bir biçimde hareket edebilme yeteneğinin ifadesidir.	Yönetim
Vendelo (2009)	İmprovizasyon; amaçlı, hazırlıksız, eylem esnasında ortaya çıkan bir anlayıştır.	Örgüt Teorisi
Cunha ve Rego (2010)	İmprovizasyon; mevcut materyaller, biliş ve sosyal kaynaklar üzerinden örgüt üyelerinin eylemlerinin belirlediği konsepttir .	Yönetim
Cunha, Clegg ve Mendonça (2010)	Uygulamada kolektif beraber yaratma eylemi	Yönetim



Duymedjian ve Ruling (2010)	Özgün bir kompozisyon elde etmek için, basit kurallara dayanarak unsurların birleştirilmesi	Örgüt
Magni, Provera ve Proserpio (2010)	Öngörülemeyen ve beklenmeyen durumlara karşı verilen uyarlanıcı cevap	Yönetim
Küper (2011)	İmprovizasyon; gömülü, durumsal pratiklerin eylemsel gerçekleştirmelerine aracılık eden bir formdur .	Örgüt/Yaratıcılık
Kyriakopoulos (2011)	Oluşturma ve uygulamanın birleşmesi, takımlar, birimler veya tüm firma tarafından üstlenilen gerçek zamanlı hareket	Pazarlama
Zheng vd. (2011)	Görünüşte birbirine zıt elementleri yan yana getiren (düşünümsellik-kendiliğindenlik, ortaya çıkmakta olan- planlanmış, pratikler-yapı, bireysel-kolektif, kaygı-güven) paradoksal durum, sürekli karşılıklı oluşum süreci	Örgüt/Enformasyon Sistemleri
Cunha, Clegg ve Kamoche (2012)	Çevredeki değişimlere adapte olmak için, zayıf sinyaller ve eksik bilgi doğrultusunda eylemlerin ortaya konma süreci	Strateji

Kaynak: Cunha, M. P., Cunha, J. V., Kamoche, K. (1999). *Organizational improvisation: What, when, how and why. International Journal of Management Reviews, 1(3), 299-341'den geliştirilmiştir.*

#### 2.4. Stratejik İmprovizasyon

Strateji, firmanın pazarda rekabet üstünlüğü kazanmak için yaptığı konumlandırma (Teece vd., 1997; Juga 1999), ya da örgütün vizyonunu gerçekleştirmek için genel yönünü belirleme (Leskovar-Spacapan ve Bastic, 2007:536) şeklinde tanımlanmaktadır. Strateji oluşturmanın firmalar için birincil amacı, doğru faaliyetleri doğru zamanda gerçekleştirerek, örgütsel etkililik ve verimliliğin sağlanmasıdır. Bu bağlamda örgütte stratejinin odak noktası, dış çevre ile sağlıklı uyumun gerçekleştirilerek, örgütün yaşamsallığını güvence altına almaktır. Strateji, özenle tasarlanmış plan ve arzın ötesine geçerek, anlamlı bilgiyi yaratma ve işleme yeterliliğini gösterebilmekle önem kazanmaktadır. Günümüz iş çevrelerinde stratejiyi “gerçek zamanlı” çabaların bir bütünü olarak görmek daha anlamlı görünmektedir. Bu nedenle, planlamanın ve eylemin giderek yakınsadığı karmaşık iş dünyasında improvizasyon, firmalar için dikkate alınması gereken kritik bir stratejik perspektif olarak görülmektedir.

Dinamik çevrelerde rekabet etmek durumunda kalan firmaların, rekabetin ve stratejinin sürekli doğasını değiştiren küreselleşmeyi, dijital devrimi, hiper-rekabetçi endüstrileri ve sosyal eğilimleri anlamak zorunda oldukları anlaşılmaktadır. Söz konusu çevre; riskin ve belirsizliğin arttığı, geleceği tahminleme becerisinin azaldığı, endüstrinin sınırlarının belirsizleştiği, rekabet avantajının kaynağı olarak stratejik cevap verebilme yeteneğine odaklanan yeni bir düşünce yapısı ile karakterize edilmektedir (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2007:304-305).

Günümüze kadar improvizasyonun stratejik değerinin, planlamanın etkinliğine inanan iş dünyası tarafından azımsandığı bilinmektedir. Çalkantılı iş çevrelerinde, planlama bağlamında yitirilen elverişli ve pratik olma durumu ile sıradan bir eylem gibi adledilip sıradışı olduğu kabul edilen improvizasyonu yönetebilmek önem arz etmektedir (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2007:305). Çevresel belirsizlikten ve gerçek zamanlı bilgi akışından etkilendiği bilinen improvizasyonun, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde, varlığın sürdürülmesi için bir gereklilik olduğu anlaşılmaktadır.

Vera ve Rodriguez-Lopez'e göre (2007:306), örgüt düzeyinde improvizasyon büyük ölçekte gerçekleşen grup improvizasyonu veya firmanın, kültür olarak benimseyerek önem verdiği bir çeşit strateji olan örgütsel improvizasyon şeklinde düşünülmektedir. Yazarlar konuya örnek olarak; 3M firmasının rastlantısal keşfi olan Post-It'in üzerine nasıl strateji geliştirme becerisine sahip olduklarını veya Honda Motor Co.'nun stratejisini yeniden yönlendirmesi ile 50 cc'lik motorları Amerika pazarına sürmeyi nasıl başardıklarını vermektedirler. Cunha ve Chia (2007:568) ise çalışmalarında, Ikea'nın mağaza yönetiminde uyguladığı "*yaratıcı sağduyu deneyi*" ile beklenmeyen sorunlar karşısında anlık çözüm üretme çabasının, çalışanları iş ile ilgili olarak yeni perspektiften düşünmeye yönelttiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda improvizasyon etkisinin, pratik sırasında stratejik mantığın esnemesi ile ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Arshad ve Hughes (2009:1172), improvizasyona dayanak oluşturan ve improvizasyonu kolaylaştıran faktörlerin anlaşılması ile çalkantılı dönemlerde yöneticilerin karar verme ve adaptasyon konularında daha etkin hale gelerek, yüksek performans çıktılarını elde etmelerinin ve firmanın rekabet avantajını geliştirmesinin

tetiklendiğini ileri sürmektedirler. İmprovizasyon, beklenmedik bir durum karşısında amaçlı ve o duruma uygun hareket etmeyi gerektiren bir eylem olmakla birlikte, bilgiye gereksinim duymaktadır (King ve Ranft, 2001:258). Söz konusu bilginin, improvizasyonu gerçekleştiren ile sınırlı olmadığı bilinmekte, improvizasyon pratiğindeki anahtar unsurun, karar vericiye ait olan bilgi yerine, kolektif çalışma ile elde edilen, örgütün tüm birey ve süreçlerinde ve de kültüründe gömülü olan uzmanlık bilgisinin olduğu kabul edilmektedir.

İmprovizasyon, firmaların fırsatlardan yararlanmaları ve tehditleri ortadan kaldırmalarına imkan tanımaktadır. İmprovizasyon ile firmaların tetikte ve hareket-odaklı davranarak, fırsatlardan doğrudan faydalanmaları söz konusu olabilmektedir (Cunha ve Cunha, 2006:845). Bu bağlamda, işletmelerin, stratejik improvizasyon ile beklenmedik bir fırsatı değerlendirmek veya rahatsız edici bir tehdidi etkisiz hale getirmek için hızlı hareket ettikleri görülmektedir. En tatmin edici kaynağı aramaları sebebiyle, zamanında hareket etmek konusunda geri kalan işletmelerin yaşadıkları zaman baskısının, işletmeleri mevcut kaynaklarla hareket etmeye zorlamaktadır (Cunha ve Cunha, 2006). Firmaların kurumsal düzeyde; anlık problem çözme, brikolaj (*yaptakçılık*), zaman baskısını tolere etme ve ansambl (*topluluk*) oluşturma yetenekleri, stratejik improvizasyonu oluşturan yapı taşları olarak ele alınmaktadır. İşletmeler, improvize ederek esneklik ve yeteneklerini geliştirmekte ve günü kurtarmalarının ötesinde, iş çevrelerinde rekabet avantajı elde etmektedirler. Stratejik improvizasyon, firmaların, her zaman çok daha iyisinin olduğunu kabul etmelerini gerekli kılmaktadır (Perry, 1991:63).

Jambekar ve Pelc'in (2007:262) improvizasyon ile ilgili önerdiği iki çeşit sınıflandırma bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; firmanın kontrolünde olmayan dışsal faktörler ve durumlar karşısında ortaya çıkan reaktif improvizasyon, ikincisi ise; yeni tecrübeler kazanmak, yöneticilerin, müşterilerin, çalışanların davranışlarını test etmek için potansiyel olarak yeni veya uyarılmış durumlarda firma tarafından başlatılan proaktif improvizasyon olarak ifade edilmektedir. Yazarlara göre, proaktif improvizasyon, kısa-dönem veya uzun-dönem odaklı; reaktif improvizasyon ise, sorun-odaklı veya fırsat-temelli şeklinde tanımlanmaktadır.

Firma düzeyinde uygulanan improvizasyon, iyi tasarlanmış acil durum süreçlerinin yerini almaktan çok, karşılaşılan olaya yönelik önceden belirlenen süreçlerin yokluğunda veya bilinen süreçlerin uygulanmasına engel teşkil eden koşullara maruz kalındığında başvurulmuş bir strateji olarak kabul edilmektedir. Firmaların, her olasılığa ilişkin süreç belirlemelerinin imkan dahilinde olmaması (Hollnagel ve Woods, 2006:350), yüksek güvenilirliğin ve farkındalığın olduğu ortamlarda dahi improvizasyonun etkin ve uygun bir biçimde uygulanmasının firmanın varlığını sürdürme becerisine farklı bir boyut kazandırdığı anlaşılmaktadır.

Stratejik düzeyde yapılan improvizasyonun, firmaların gidecekleri yolu ve yönü göremeyerek yönlendirilmedikleri anlamını taşımadığını ifade eden Perry (1991:52), stratejik niyet ile stratejik planlar arasında ayırım yapılması gereğinin altını çizerek, stratejik niyetin varılacak yer, stratejik planın ise bu yöne nasıl ulaşılacağına yol haritası olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda stratejik improvizasyon ile sorgulananın, firmanın stratejik yönünün bulunup bulunmamasından çok, detaylı ve uzun süreli planlarının ne denli gerçekleştirilebilir olmasının olduğu anlaşılmaktadır. Uzun süreli planların, firmaların ortalamanın üzerinde performans çıktısı elde etmelerine ve pazarda rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olan araçsallıklarını yitirdikleri savunulmaktadır.

Cunha vd.'nin (2012) iki farklı strateji ekolü perspektifinden değerlendirdikleri improvizasyon kavramı oldukça önemli noktalara işaret etmektedir. Yapısal ekol; stratejiyi düzen ve askeri metaforlarla tanımlarken, süreç ekolü; stratejinin, bağlam dahilinde hareket etmek olduğunu anlatmaktadır. Yapısal ekol, geçmişe ait verilerle geleceğin yordanabileceğini iddia ederken, süreç ekolü, geleceğin geçmişe göre yordanamayacağını veya mantıksal bir devamlılığa indirgenemeyeceğini belirtmektedir (Cunha vd., 2012:268-269). Başka bir ifadeyle, süreç okulu tarafından stratejinin; *"sürekli bir oluşum içinde şekillenen, bir son hali bulunmayan, oluşmakta olana vurgu yapan"* şeklinde açıklandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda improvizasyona süreç okulundan bakıldığında, stratejilerin, belirlenimciliğinden ve katılığından çok, esnekliğine ve sürekli inşasına atfetmenin doğru olduğu görünmektedir.

Planlanmış ve beliren (*emergent*) stratejiler arasındaki ayrım (Mintzberg ve Waters, 1985), improvisasyona dayalı eylemlere dair önemli çıkarımların kabulünü kolaylaştırmaktadır. Planlanmış stratejiler, olası senaryolar şeklinde kurgulanırken, beliren stratejiler, önceden tahminlenememiş organik oluşumlar doğrultusunda meydana gelen stratejiler olarak dikkat çekmektedir. Beliren strateji kavramına göre, insiyatif alarak, örgütü yeni bir akışa yönlendirebilen herkes stratejist sayılmaktadır (Mintzberg, 2009:153). Weick ise (1987:230), stratejik planlamanın ve eylemin, bir bütünün ayrılmaz parçaları olduğunu ifade ederken, improvisasyonun, firma stratejilerinin daha çok eylemlerin önemini ortaya çıkaracak şekilde oluşturulan durumlarda öne çıktığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, yalnızca stratejik planın yokluğunda başvurulmuş bir eylem biçimi olmanın aksine improvisasyonun, informal stratejik planlama veya firmanın stratejilerine girdi oluşturan önemli bir enstrüman olarak da nitelendirildiği anlaşılmaktadır (Thompson ve Strickland, 1998).

Mintzberg (1994:158) planlamanın gizli tehlikelerinden bahsederken şu sonuca varmaktadır; *"planlama, hem yaratıcılık hem de stratejik düşünmeyi baltalayarak, statükonun bilinene dayalı tahminlerin lehinde davranıp, tamamen yeni fikirlerin ya da marjinal adaptasyonun oluşumunu köreltmektedir."* Düşünceyi hareketten ayırma yanılığına (*stratejilerin önceden planlanması*) ilişkin Mintzberg bir açıklık getirmektedir; *"düşünmenin kesinlikle eylemden önce gelmesinin yanısıra eylemi yakından takip etmesi gerekliliğini vurgulayarak, aksi halde eylemi engelleyici bir risk oluşturduğunun altını çizmekte ve bu nedenle zorlu durumlarda, planın, eylemin sürükleyici olmaktan yerine, eylemin yorumlayıcısı şeklinde düşünülmesi gerektiğine"* dikkat çekmektedir (Mintzberg, 1994:294).

Baskerville (2006:115), planlamanın temeldeki katı ve belirlenimci yapısını eleştirerek, serendiplik (*bilinmeyeni keşfetme, bulma*), yaratıcılık ve inovasyon için planlama, plan yapmamak için planlama gibi anlamları taşıyan *"ustalıkli planlama"* kavramını ortaya atmaktadır. Mintzberg (1994) gibi Baskerville'in de stratejinin beliren doğası içinde tüm faaliyetlerin planlanmasının gerçekçiliği konusuna dikkat çekmeye çalıştığı görülmektedir. Chelariu vd. (2002:146), sürekli değişkenlik gösteren karmaşık çevrelerle mücadele etmek durumunda olan yöneticilerin improvisasyon aracılığıyla, bilinmeyen olasılıkları keşfetmelerinin sağlandığını savunmaktadırlar. Yazarlar, söz konusu çevrelerde planlama yapmanın; kaynak ve

zaman kaybına, planların, karmaşık çevrelerde gelecekte daha büyük karmaşalar yaratmasına ve bir çevre için tasarlanmış planların, dinamik ve değişken çevrelere uyarlanamamasına neden olabileceğini ifade edilmektedirler.

Vera ve Crossan (2005:205), improvizasyonun etkinliğini belirleyen; uzmanlık, takım çalışması becerileri, deneysel bir kültür, gerçek zamanlı bilgi-iletişim ve hafıza gibi beş faktör olduğunu öne sürmektedirler. Bir orkestranın improvizasyon becerilerini güçlendiren beş faktörü Dennis ve Macaulay'in (2007:615); müzik bilgisi, rol tanımı, yarı-özerk liderlik, açık iletişim ve özdeşünümsellik şeklinde açıkladıkları görülmektedir. İmprovizasyonun gerçekleşmesinin önünde; hatalara karşı tolerans göstermemek (*Honda firmasında %1'lik başarı genellikle %99'luk hatalarla desteklenmektedir, Nonaka ve Takeuchi, 1995:232*), improvizasyonel beceriler geliştirememek, hafızanın yönetilememesi gibi bazı engellerin bulunduğu da belirtilmektedir (Crossan ve Hurst, 2006:288). Yöneticilerin, improvizasyonun kullanılmasına ilişkin bazı kolaylaştırıcı yöntemler geliştirebildikleri savunulmaktadır (Chelariu vd., 2002:146).

İmprovizasyon, değişimi ve belirsizliği tecrübe eden firmalar için, stratejik yönetim alanında pek çok farklı anlam ve bağlamın ifadesi durumundadır. Örneğin; *stratejik seçim için yeni bir paradigma* (Eisenhardt, 1997), *firmanın stratejik performansı için önemli bir yapı* (Moorman ve Miner, 1998), *beliren öğrenme stratejisi* (Minzberg, 1994), *stratejik yenilenmenin anahtar unsuru* (Crossan ve Sorenti, 1997) olarak görülmektedir. Örgüt teorisindeki ve yönetim alanlarındaki güncel çalışmaların, improvizasyonun stratejik planlamaya alternatif olarak geliştirildiğine dikkat çektikleri görülmektedir. İmprovizasyonun, benzeri görülmemiş hızdaki değişimin yarattığı baskı ile yönetimin, operasyonel paradigmasını yeniden düşünerek, geleneksel kalıplardan ve çözümlerden uzaklaşmasını sağlamaktadır (Chelariu vd., 2002:141).

Leone (2010:13), improvizasyonun rutinleri kırıcı ve aynı zamanda yetenek geliştirici bir faaliyet olarak nasıl çalıştığı konusunda belirsizliğin olması nedeniyle, söz konusu belirsizliğin, improvizasyona dayalı strateji oluşturulması ve kavramın örgütsel bir iklim haline dönüştürülmesi konularında da yaşandığını belirtilmektedir. Stratejik improvizasyonun; disiplinlerarası sınırların kesişimindeki dikkat, hareket

ve bağlam olarak ele alınan bir beceri şeklinde değerlendirilmesinin yanında, zayıf sinyallerin fark edilmesi, pazar odaklı olunması ve emilim yeteneğinin entegrasyonunu da içerdiği ifade edilmektedir (Cunha vd., 2012: 270).

Leybourne (2007:232) modern örgütlerde; zaman, maliyet ve komplekslik olmak üzere yönetilmesi gereken üç stratejik unsurdan bahsetmektedir. Söz konusu unsurların modern yönetim anlayışının ilkelerini takip ederek yönetilmesinin mümkün olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, neden-sonuç ilişkisine dayalı pragmatik bir yaklaşım yerine, daha yorumlayıcı ve bütüncül bir anlayışla firma stratejilerinin şekillendirilmesinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Maitlis (2005:24), günümüzde belirsiz ve dinamik iş çevreleri sebebiyle başarılı bir yönetim için, işe ilişkin değerlendirmelerin, yorumlayıcı bir irade ile yapılması gerekliliğini ortaya çıkardıklarını ifade etmektedir. Weick (1998:552), mevcut rutinlerden uzaklaşma ve gelinen noktada kazanılan pratiklerin yeniden birleştirme sürekliliği ile tanımladığı improvisasyonun, stratejik perspektiften anlamlı bir araç haline dönüştüğünün altını çizmektedir.

İmprovizasyonun gerçekleştirilmesi; stratejilerin düzenlendiği, analiz edildiği, birimlerin etiketlendiği, süreçlerin tanımlandığı ve materyalin yeni yöntemlerle ele alındığı bir sürecin varlığını ortaya koymaktadır (Gustavsen, 1999:21). Perry (1991:54), stratejik improvisasyonun, stratejik planlamaya kıyasla avantajlarının olduğunu iddia etmekle birlikte, stratejik improvisasyon için örgütün her düzeyinde görev yapan bireylerin sürece dahil olmaları gerektiğinin de altını çizmektedir. Yazar, stratejik improvisasyonun, strateji belirlemeyi ve strateji uygulamayı harmanlamaya yardımcı olması sebebiyle, stratejistlere güç sağladığını öne sürmektedir. Stratejik improvisasyonda, örgüt çalışanlarının sürece dahil olmaları ve bağlılık göstermeleri sayesinde firmanın önemli avantajlar sağladığı ve kazanılan esneklik ve yeteneklerin, pazarda rekabet avantajına dönüştükleri ifade edilmektedir (Perry, 1991:62).

Perry'e göre (1991:62-63) stratejik improvisasyon, örgütlerin; olayları basit tutarak odaklanmalarını, aktif deneyciler olmalarını, çoğu rekabetçi stratejiler eş zamanlı olarak improvize edildiğinden, yatay iletişim kanallarını açık tutulmalarını ve her zaman bir yol daha olduğunu varsaymalarını sağlayarak, sıralanan söz konusu

dört nitelikte örgütleri yeniden canlandırma gücüne sahip görünmektedir. Buna ek olarak, stratejik improvizasyonun firmalarda anlamlı hale gelebilmesi için bazı önemli adımların atılması gerekliliğinin olduğu savunulmaktadır (Crossan ve Hurst, 2006:288).

- Ne tür bir çevre ile karşı karşıya olunduğuna ilişkin (*örneğin dinamik ya da karmaşık*) değerlendirme yapılması için çevresel gözetleme sistemleri kurulması
- Geleneksel problem çözme yöntemlerine karşı improvizasyonun etkin bir alternatif olduğunu vurgulayan ve improvizasyonu destekleyen sistemsel bir kültürün oluşturulması
- İmprovizasyon becerilerinin geliştirilmesi için, improvizasyona ilişkin tecrübelerin örgüt hafızasına aktararak bundan yararlanılmasının sağlanması
- Etkin improvizasyonun anlaşılması için farklı performans kriterlerinin geliştirilerek, sonuçların planlama temeline dayanan sonuçlarla karşılaştırılmasının sağlanması

Hızın yüksek olduğu pazarlarda değişimin, doğrusal bir çizgide gerçekleşmemesi sebebiyle tahminlenemediği ifade edilmektedir. Söz konusu pazarlarda sınırların bulanıklaştığının, başarılı iş modellerinin net olmadığını, pazardaki aktörlerin de belirsiz ve hareketli olduklarının altı çizilmektedir. Belirsizliğin olasılıklar dahilinde modellenemeyeceği ve gelecekteki olası durumlara ilişkin öncüllerin bugünden açıkça belirlenemeyeceğine vurgu yapılmaktadır. Buradan hareketle, firmaların mevcut bilgi temelinde iş yürütmekten çok; zaman baskısıyla başederek, mevcut kaynakları kullanarak, paydaşları sürece dahil ederek, ansambl oluşturarak ve anlık problem çözme becerisi göstererek, diğer bir ifade ile stratejik improvizasyon yaparak varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır.

Yeni iş dünyasında planlamanın, çelişkili bir çaba olduğunu ileri süren Tuomi (2010:13), söz konusu eylemin, değişimin istikrar bağlamında gerçekleşebileceği yapılandırılmış bir dünyayı gerektirdiğini ifade etmektedir. Problemin boyutlarının aynı kaldığı durumları, planlamanın en iyi yürütüldüğü durumlar olarak belirten yazar, mimarik (*artımsal*) değişimin yerine parametrik (*doğrusal*) değişimin ve planlamanın, yeni değişkenler dahil edildiğinde parçalanarak işe yaramadıklarını öne sürmektedir.



Stratejiyi, örgütün çevresi ile birlikte değişmesi süreci olarak tanımlayan Cunha ve Cunha (2006:841), stratejik improvizasyonu, fırsat-güdümlü rekabetçi stratejiler şeklinde ifade etmektedirler. Yazarlara göre stratejik improvizasyonda firma, beklenmedik fırsatı keşfetmek veya rahatsız eden tehdidi etkisiz hale getirebilmek için hızla hareket etmektedir. Zaman baskısının, uygun kaynakların aranmasına fırsat tanımadan, firmayı elindeki kaynaklarla hareket etmeye zorladığı anlaşılmaktadır. İmprovizasyon, basit kuralların ve güçlendirmenin geçerli olduğu bir firma tasarımını beraberinde getirmektedir (Cunha ve Cunha, 2006:844).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

#### 3.1. Dinamik Yetenekler ve Boyutları

Dinamik yeteneklerin ana bileşenleri konusunda literatürde farklı yaklaşımların olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin Teece'e (2007) göre dinamik yetenekler; pazarın görüntülenmesi (*signal the market*), fırsatları yakalamak (*seize opportunities*), ve yeniden şekillendirmek (*reconfiguration*) gibi yeteneklerin bileşiminden oluşmaktadır. Wang ve Ahmed (2007) ise; uyarlanma yeteneği (*adaptive capability*), emilim yeteneği (*absorptive capability*) ve yenilikçilik yeteneği (*innovative capability*) olarak ifade ettikleri üç yeteneğin, dinamik yetenekleri oluşturduklarına işaret etmektedirler. Ambrosini vd. (2009), artımsal yetenek (*incremental capability*) ve yenileyici yeteneğin (*renewing capability*), mevcut kaynak temelini değerlendirme ve güçlendirme konularında etkin olduklarını, canlandırıcı yeteneğin (*regenerative capability*) ise genel bir uyumlanmayı gerçekleştirdiğini belirtmektedirler. Farklı şekillerde boyutlandırılan dinamik yeteneklerin; Protogerou vd. (2008); *koordinasyon/bütünleştirme faaliyetleri, öğrenme, stratejik rekabetçi cevap verebilme süreçleri*, Teece vd. (1997); *sezme, yakalama ve yeniden düzenleme*, Zott (2003); *varyasyon, seçme ve tutma*, Baretto (2010); *sezme, zamanında karar verme, pazar odaklı davranma, kaynak temelini değiştirme*, Li ve Liu (2012); *stratejik anlamlandırma, zamanında karar verme ve değişim uygulama*, Pavlou ve El Sawy (2010); *sezme, öğrenme, birleştirme ve koordine etme*, Lin ve Wu (2013); *dinamik bütünleşme, dinamik öğrenme, dinamik yeniden düzenleme*, Jiao vd. (2013); *fırsat sezme yeteneği, yeniden düzenleme yeteneği, örgütsel esneklik yeteneği, teknolojik esneklik yeteneği*, Harreld vd. (2007); *uyumlama, bütünleştirme, yeniden şekillendirme yeteneği*, Eisenhardt ve Martin (2000); *bütünleştirme, yeniden düzenleme, kaynak edinimi/terki yeteneği*, Pavlou ve El-Sawy (2006); *kaynakların yeniden düzenlenmesi, çevrenin algılanması, öğrenme, faaliyetlerin koordinasyonu ve etkileşim örüntülerinin bütünleştirilmesi* vb. kavramı oluşturan süreçler olarak ifade edildikleri anlaşılmaktadır. Tablo 3.'de, dinamik yeteneklerin bileşenlerine ilişkin yaklaşımların kronolojik listesi görülmektedir.

**Tablo 3. Dinamik Yeteneklerin Bileşenlerine İlişkin Literatürde Yer Alan Yaklaşımlar**

Yazar(lar)	Yaklaşımlar
Teece, Pisano ve Shuen (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sezme</li> <li>➤ Yakalama</li> <li>➤ Yeniden Düzenleme</li> </ul>
Eisenhardt ve Martin (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bütünleştirme Yeteneği</li> <li>➤ Yeniden Düzenleme Yeteneği</li> <li>➤ Kaynak Edinimi/Terki Yeteneği</li> </ul>
Zott (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Varyasyon</li> <li>➤ Seçme</li> <li>➤ Tutma</li> </ul>
Pavlou ve El Sawy (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kaynakların Yeniden Düzenlenmesi</li> <li>➤ Çevrenin Algılanması</li> <li>➤ Öğrenme</li> <li>➤ Faaliyetlerin Koordinasyonu</li> <li>➤ Etkileşim Örüntülerinin Bütünleştirilmesi</li> </ul>
Teece (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pazarın Görüntülenmesi</li> <li>➤ Fırsatları Yakalamak</li> <li>➤ Yeniden Şekillendirmek</li> </ul>
Wang ve Ahmed (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uyarlanma Yeteneği</li> <li>➤ Emilim Yeteneği</li> <li>➤ Yenilikçilik Yeteneği</li> </ul>
Harrell, O'Reilly ve Tushman (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uyumlama Yeteneği</li> <li>➤ Bütünleştirme Yeteneği</li> <li>➤ Yeniden Şekillendirme Yeteneği</li> </ul>
Protogerou, Caloghirou ve Lioukas (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Koordinasyon/Bütünleştirme Faaliyetleri</li> <li>➤ Öğrenme</li> <li>➤ Stratejik Rekabetçi Cevap Verebilme</li> </ul>
Ambrosini, Bowman ve Collier (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Artımsal Yetenek</li> <li>➤ Yenileyici Yetenek</li> <li>➤ Canlandırıcı Yetenek</li> </ul>
Baretto (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sezme</li> <li>➤ Zamanında Karar Verme</li> <li>➤ Pazar Odaklı Davranma</li> <li>➤ Kaynak Temelini Değiştirme</li> </ul>
Pavlou ve El Sawy (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sezme</li> <li>➤ Öğrenme</li> <li>➤ Birleştirme</li> <li>➤ Koordine Etme</li> </ul>
Li ve Liu (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stratejik Anlamlandırma</li> <li>➤ Zamanında Karar Verme</li> <li>➤ Değişim Uygulama</li> </ul>
Lin ve Wu (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dinamik Bütünleşme</li> <li>➤ Dinamik Öğrenme</li> <li>➤ Dinamik Yeniden Düzenleme</li> </ul>
Jiao, Alon, Koo ve Cui (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fırsat Sezme Yeteneği</li> <li>➤ Yeniden Düzenleme Yeteneği</li> <li>➤ Örgütsel Esneklik Yeteneği</li> <li>➤ Teknolojik Esneklik Yeteneği</li> </ul>

Wang ve Ahmed (2007:36-38) literatürde yer alan dinamik yeteneklerle ilgili çalışmalarda, kavramı üç ana boyut ile tanımlamanın (*uyarlanabilme yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçilik yeteneği*) mümkün olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlar, firmanın kaynaklarının ve yeteneklerinin, çevredeki değişimlere göre yenilenmesi, yeniden düzenlenmesi ve yaratılması becerilerinin, dinamik yeteneklerin temelini oluşturduklarını belirterek, dinamik yetenekler teorisine daha bütüncül bir bakış açısı getirmektedirler. *Uyarlanabilme yeteneği* ile firmanın zamanında kaynaklarını ve yeteneklerini düzenleyebilme esnekliği sayesinde çevresel değişimlere uyumlanabilmesinin altı çizilmektedir. Bununla birlikte, uyarlanabilme yeteneğinin odak noktası olarak, firmanın içsel ve dış faktörlerinin birbirleri ile ilişkili olmaları gösterilebilmektedir. *Emilim yeteneği*, firmanın edindiği dış bilgi ile firma içindeki mevcut bilginin birleştirilip, firma içi kullanım adına düzenlenebilmesi şeklinde ifade edilmektedir. *Yenilikçilik yeteneğinin*, yeni ürün, hizmet veya pazar yönünden, firmanın yenilikçi tutumu ve davranışı ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Buradan yenilikçilik yeteneğinin, firmanın kaynakları ve yetenekleri arasındaki bağıntıyı açıklar nitelikte olduğu anlaşılmaktadır.

Ambrosini ve Bowman'a göre (2009:30), dinamik yetenekler firmanın değişim süreçlerine dair önemli ipuçları vermekte, ancak ampirik çalışmaların yetersizliği ve dağınıklığı nedeniyle teoriden yeteri kadar fayda sağlanamadığı görülmektedir. Pablo vd.'ne göre (2007:690), dinamik yetenekler teorisinin destek gördüğü ve araştırmacılar tarafından geçerliliğinin arttırıldığı ifade edilmekte, buna ek olarak, kavrama ilişkin ampirik çalışmaların görece yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Lavie (2006:172) de dinamik yeteneklerin geçerliliğini arttırmak için ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulduğunun altını çizmektedir. Vogel ve Güttel (2013:427), dinamik yetenekler görüşünü, erken evrede olarak, kaynak temelli yaklaşım ve örgütsel öğrenme yapıtaşlarından oluşan bir teori şeklinde nitelemekte, mevcut yazının, daha bütünsel bir araştırma gündemine doğru kaydığına dikkat çekmektedirler. Bu bağlamda yeni eğilimin; dinamik yetenekleri; stratejik öğrenme, değişim, yenilik gibi başlıklarla ve söz konusu başlıkların firma performansı ile olan ilişkileri bağlamında değerlendirilmesi yönünde olduğu vurgulanmaktadır. Protogerou vd. (2008:6), çok boyutlu ve yüksek düzeyli bir ölçme modeli geliştirerek, dinamik yetenekleri açıklamaya çalışmaktadırlar. Yazarlar çalışmalarında, dinamik yeteneklerin, üç düşük düzeyli faktörü içeren örtülü bir yapı

oluşturduklarını ortaya koymaktadırlar. Söz konusu üç faktörün, çok kapsamlı olmadığını ifade etmekle birlikte yazarlar, dinamik yeteneklerin yapısının, birbirleriyle ilintili koordinasyon, öğrenme ve yeniden şekillendirme becerilerini içerdiğini ileri sürmektedirler.

Özetle, literatürde yer alan kavrama yönelik çalışmaların bir takım tutarsızlıkları, örtüşen tanımları ve çelişkileri içermesinin yanında, Zahra vd.'ne göre (2006:917), alanın henüz başlangıç evresinde olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda, birleştirici bir resmin ortaya çıkabilmesi adına ampirik çalışmalara duyulan ihtiyacın gerekliliği anlaşılmaktadır. Bu tezde, Wang ve Ahmed'in (2007) kavramsallaştırdıkları üç boyutlu yapı dikkate alınarak, dinamik yeteneklerin; **uyarlanabilme**, **emilim** ve **yenilikçilik yetenekleri** olmak üzere üç alt boyut ile ve her bir boyutun altında yer alan dört boyut kapsamında işlemselleştirilmesi amaçlanmaktadır. Buna ek olarak, dinamik yeteneklerin söz konusu üç alt boyutunun her birinde dört olmak üzere örtük diğer boyutlarla temsil edildiği düşünülmektedir. Söz konusu boyutlarla birlikte ele alındığında dinamik yeteneklerin, tez kapsamında üst düzeyli bir örtük yapı oluşturacağına inanılmaktadır.

### **3.1.1. Uyarlanabilme Yeteneği**

Biyolojik anlamda **uyarlanma**, organizmanın varlığını sürdürebilme durumuna işaret etmekte; benzer şekilde iş dünyasında, bir örgütün iş çevresi koşullarında varlığını sürdürebilmesi şeklinde betimlenmektedir (Chakravarthy, 1982:35). Başka bir ifade ile uyarlanma; öngörü (*ne bekliyoruz*), belirli bir noktaya odaklanma (*neyi arıyoruz*) ve cevap verme (*ne yapıyoruz*) bileşenlerine ait bilgilerden oluşmaktadır (Hollnagel ve Woods, 2006:350). Firmanın çevresel belirsizlik ve karmaşa ile başedebilme gücü ne kadar yüksek olursa, uyarlanabilme ve uzun dönem varlığını sürdürebilme şansının aynı oranda arttığı öne sürülmektedir (Chakravarthy, 1982:36).

Uyarlanabilme yeteneğine ilişkin stratejik yönetim alanında farklı akımlar bulunmaktadır. Örneğin *popülasyon ekolojisi yaklaşımı* (Hannan ve Freeman, 1997), bireyin ya da tek bir firmanın davranışından çok aynı sektördeki firmaları analiz birimi olarak ele almakta ve söz konusu firmaların çevre tarafından seçildiklerini ileri

sürerek, firmalara pasif bir rol yüklemektedir. Özetle uyarlanmanın, çevrenin seçimi ile gerçekleştiği ifade edilmektedir. *Stratejik seçim yaklaşımı* (Child, 1972) ise, bireyin/firmanın varlığını sürdürüebilmesinin altında yatan başarıyı, çevredeki fırsatların tanınması, inisiyatif alınması, fırsatlara uygun stratejilerin geliştirilmesi gibi birey/firma temelinde gerçekleştirilen kararlara bağlamaktadır. Çevresel bir determinizmden çok, proaktif bir davranışın söz konusu olduğunun altı çizilmektedir.

*Öğrenme teorisi*de (Argyris ve Schon, 1978) uyarlanmanın, firma davranışlarında gerçekleşen kalıcı değişimlerle, başka bir ifadeyle öğrenme sonucunda ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. İşletmeler, çeşitli şekil ve modellerle öğrenerek, kendilerini değiştirmekte ve geliştirmektedirler. Sözü edilen değişim ve gelişme, işletmenin çevreye adapte olarak yaşamını sürdürmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda uyarlanma, öğrenmenin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Schindehutte ve Morris, 2001:87). Bir diğer yaklaşım ise uyarlanabilme yeteneğini örgütün yapısına bağlayarak, uyarlanabilmenin tasarımı olan örgüt yapısına göre şekilleneceğini öne sürmektedirler (Chandler, 1962; Miles ve Snow, 1978; Mintzberg, 1980; Chakravarthy, 1982). Staber ve Sydow'a göre (2002:410), tüm bu farklı akımların ortak yönünün, örgütsel değişimi gerçekleştirmek adına mevcut koşullara uyarlanarak performansın artırılması arzusu olduğu anlaşılmaktadır. Yazarlar, uyarlanmanın nasıl olacağına ilişkin ekollerin; *öğrenme*, *taklit etme*, *zorlama* veya *doğal seleksiyon* gibi farklı süreçleri ve mekanizmaları takip ettiklerini ileri sürmektedirler.

Uyarlanabilme yeteneğinin, firmanın beliren pazar fırsatlarını anlayabilme ve söz konusu fırsatlardan faydalanabilme becerilerini tanımladığı ifade edilmektedir (Miles ve Snow 1978; Chakravarthy 1982; Hooley vd., 1992, Wang ve Ahmed, 2007). Firmanın; *ürün-pazar fırsatlarına cevap verebilmesi*, *pazarı görüntüleyebilmesi*, *müşteri ve rakiplerini izleyebilmesi*, *değişen pazar koşullarına hızla cevap verebilmesi* gibi alt boyutların, uyarlanabilme yeteneğini, kavramın mevcut literatürdeki çok boyutlu yapısına bağlı olarak tanımladıkları belirtilmektedir. (Oktemgil ve Gordon, 1997:446-447-448).

Chakravarthy (1982: 36), uyarlanabilme yeteneğine ilişkin üç farklı durumun ve özelliğın varlığından söz etmektedir. *İstikrarsız durum*; değişimlere karşı hassas olmayı ve değişimlerden etkilenmeyi, tarafsız durum; en az seviyede etkilenmeyi, istikrarlı durum ise; yalnızca belirli çevresel değişimlerden etkilenmeyi anlatmak için kullanılmaktadır. Yazara göre, istikrarsız durumda firma çevresel değişimlere karşı aşırı hassas olduğundan, kendini çevresinden korumaya çalışmaktadır. *İstikrarlı durumda*, firma kendini korumanın yanında çevresindeki her harekete karşı bir tepki vererek reaktif davranmaktadır. *Tarafsız durumda* ise, birçok değişime karşı duran firmanın, söz konusu değişimlerin ortaya çıkmasından önce, ihtiyaç duyacağına inandığı uyarlanabilme yeteneğine yatırım yaptığı görülmektedir. Çevresel değişimlere en fazla bağışıklık gösteren durum; tarafsız, istikrarlı ve istikrarsız olarak sıralanmaktadır.

Miles ve Snow'un (1978) *strateji tipolojisinde*, temelini firmanın uyarlanabilme yeteneğinden alan; *arayıcılar, savunmacılar, analizciler, tepkiciler* başlıkları altında toplanan dört egemen stratejinin önerildiğı anlaşılmaktadır. Yazarlar, firmanın faal olma durumu ile uyarlanabilme yeteneğini geliştirmesi arasında ilişki (*korelasyon*) olduğunu ileri sürmektedirler. Bu bağlamda, sürekli yeni pazarlar arayan arayıcıların, en fazla uyarlanabilme yeteneğine sahip olan firmaları temsil ettikleri ve uyarlanabilme yeteneğı bakımından arayıcıları sırasıyla analizcilerin, savunmacıların ve tepkicilerin izledikleri görülmektedir.

Stratejik seçim ve çevresel determinizmin, uyarlanma sürecini açıklamada yetersiz kalmalarının yanında, söz konusu iki yaklaşım arasındaki karşılıklı bağımlılığın ve etkileşimin uyarlanma kavramını açıklayabilecekleri ileri sürülmektedir. Uyarlanmanın, örgütün ve çevresinin güç ve bağımlılık ilişkilerine dayanması sebebiyle, dinamik bir sürece işaret ettiği anlaşılmaktadır (Hrebiniak ve Joyce, 1985:346-347). Uyarlanma, firmanın pazardaki rekabetçi duruşunu geliştirmek ve çevresi ile daha iyi bir uyum sağlayabilmek adına stratejik davranışlarında yaptığı değişimlerin tümünü içermektedir. Örgütlerin tamamen statik olmadığı savunulmakta ve zaman içinde her örgütün mutlaka belirli bir düzeyde uyum, değişim veya gelişim gösterdiği vurgulanmaktadır (Schindehutte ve Morris, 2001:85).

Değişen çevreye etkin bir biçimde uyum sağlamak, dinamik yeteneklerin anahtar boyutlarından biri olarak görünmektedir. Çevresel değişimin gereklerini etkili şekilde karşılayabilmek için firma kaynaklarının yeniden düzenlenmesi ve süreçlerin hızla koordine edilmesi becerisi olan uyarlanabilme yeteneğinin, dinamik yetenekler bağlamında kritik önem taşıdığı ifade edilmektedir (Zhou ve Li, 2010:225). Dinamik yeteneklerin bir boyutu olan uyarlanabilme yeteneği, pazardaki potansiyel imkanlara hızlı bir biçimde cevap verebilmek, iş fırsatlarını yakalayabilmek ve etkin problem çözme yetkinliğini göstermek gibi eylemlerle ilgilenmektedir (Wei ve Lau, 2010:1491). Uyarlanabilme yeteneği; etkin araştırma, yeniyi keşfetme ve mevcut yöntemlerin çalıştırılmasına ait stratejilerin dengelenmesine odaklanmaktadır (Staber ve Sydow, 2002:413).

Uyarlanımcı yaklaşım, örgütsel durgunluğu bir çeşit etkin olmama durumu şeklinde tasvir etmekle birlikte, yapılar ve süreçler ile ilgili deneysel çalışmaları çabuk ve net şekilde sonuç vermedikçe yetersiz bulmaktadır (Staber ve Sydow, 2002:408). Mevcut koşullarda en tatmin edici uyumu aramak yerine, beklenmeyen problemlere karşı potansiyel çözümleri, kaynak durgunluğuna direnerek üretmeye çalışmaktadır (Staber ve Sydow, 2002:409).

McKee vd. (1998:22), firmaların uyarlanabilme yeteneklerini geliştirme yollarına ilişkin bir takım önerilerde bulunmaktadır. Yazarlara göre; uzun dönemli pazar görüntülemeleri, müşteri izlenimleri, uygun pazarlama programları ile müşteri bağlılığının geliştirilmesi, rakiplerin izlenmesi, dağıtım ağlarının genişletilmesi, tanıtım programlarının geliştirilmesi gibi faaliyetler, firmanın uyarlanabilme yeteneğini geliştirmektedir. Bunun aksine, örgüt yapısının, bulunduğu bağlama uyarlanmaması durumunda, fırsatların elden kaçırılması nedeniyle maliyetlerin artması ve örgütün devamlılığının tehlikeye girmesi beklenmektedir (Child, 1972:8). "Kesintisiz dönüşüm" (*continuous morphing*) kavramı ile ürün, hizmet, kaynak, yetenek ve örgütlenme biçimlerindeki sürekli değişime vurgu yapan Rindova ve Kotha (2001:1276), bir anlamda firmaların rekabet avantajı elde edebilmeleri için geliştirmek durumunda oldukları uyarlanabilme yeteneğine dikkat çekmektedirler. Firmaların, faaliyetlerini yeniden şekillendirmeleri ile pazarda ortaya çıkan gelişim ve değişimlere hızla cevap verebilmeleri, uyarlanabilme yeteneğine ile



açıklanmaktadır (Gibson ve Brikshaw, 2004:209). Yazarlar, uzun dönemde, uyarlanabilme yeteneğinin firma performansını geliştirdiğini belirtmektedirler.

### 3.1.2. *Emilim Yeteneği*

*Emilim yeteneği*, firmanın, yeni bilgi edinim değerinin farkına varmasına, söz konusu edindiği bilgiyi özümsemesine ve ticari amaçları doğrultusunda uygulamasına yönelik geliştirdiği becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002; Lane, Koka ve Pathak, 2006). Söz konusu yetenek, ihtiyaç duyulan dış bilginin firma performansı bağlamında farklı bir noktaya gelmesine izin vermektedir (Cohen ve Levinthal, 1989:570). Yüksek Emilim yeteneğine sahip firmaların, paydaşlarından öğrenme, dışardan edinilen bilgiyi entegre etme, dönüştürme ve söz konusu bilgiyi firmanın süreçleriyle bütünleştirme konularında yüksek düzeyde beceri gösterdikleri ifade edilmektedir (Wang ve Ahmed, 2007:35). Emilim yeteneğinin, firma içi öğrenme ve performans üzerindeki etkisinin önemi belirtilmekle birlikte, söz konusu yeteneğin, bilginin yaratılarak ticari çıktıya dönüştürülmesi ile genel firma performansı üzerindeki etkisinin, yapılan çalışmalarda ortaya konduğu görülmektedir (Lane vd.; 2001, 2006).

Emilim yeteneğinin temel dayanağı, yeni bilginin ilgili eski bilgilerle bağlantılandırılması, söz konusu bilginin hafızaya alınması ve yeri geldiğinde hatırlanarak kullanılması gibi bir takım becerileri kapsadığı ifade edilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990:129). Başka bir deyişle, firmanın bilgiyi kullanma becerisi şeklinde belirtilmektedir (Bergh ve Lim, 2008:596). Emilim yeteneği, firmanın önceki bilgilerine de dayandığı için, bir anlamda bilgi temelli varlık rezervlerine benzetilmektedir (Jantunen, 2005:338-339). Emilim yeteneği, yatırım ve bilgi birikimine dayanan uzun bir süreci temsil etmektedir (Tsai, 2001: 998). Tsai'nin (2001:1003) araştırmasında, yüksek Emilim yeteneğinin, yeni bilginin ticari bir faydaya dönüştürülmesi, daha fazla inovasyon yapılması ve daha iyi bir performans çıktısı elde edilmesi konularında, firmaların yüksek başarı elde ettikleri sonucuna ulaşmaktadır.

Zahra ve George (2002:186), emilim yeteneğini; firmanın bilgiyi edinmesi, özümsemesi, dönüştürmesi ve kullanmasına dayanan bir dizi örgütsel rutin ve süreçler şeklinde betimlemekte ve söz konusu yeteneği, bir dinamik yetenek olarak kabul etmektedirler. Benzer şekilde Lane vd. (2006:846-847), emilim yeteneğini örgüt içindeki süreç ve rutinelere bağlayarak, birey düzeyinde elde edilen bilginin örgüt kapsamında paylaşılması, ulaştırılması ve taşınması ile doğru orantılı olduğunu vurgulayarak, emilim yeteneğini, yol bağımlı ve kümülatif olarak tanımlamaktadırlar.

Bilginin sadece edinilmesi ile söz konusu bilginin gerekli yerlerde kullanılma garantisinin bulunmadığı bilinmektedir. Bu bağlamda, bilginin özümsemesi ve dönüştürülerek ihtiyaç doğrultusunda kullanılması yönünde gösterilen beceri önem kazanmaktadır. Buradan hareketle, bilginin dönüştürülmesinin yorumlayıcı bir yönetim anlayışını açığa çıkardığı ve bu aşamada, sentezleme yetisinin önem kazandığının farkına varılmaktadır. Sentezlemenin; datanın en üst düzeyde yorumlanarak bilgiye ve sonradan örgütsel zekaya dönüştürülmesiyle stratejik bir anlam kazandığı ortaya konulmakta, başka bir ifadeyle, söz konusu datanın analitik düşünme ile bilgiye ve bilginin de sentetik düşünme ile örgütsel zekaya dönüştürülmesi ile yapılan sentezlemenin, stratejik düşünme biçimini oluşturduğu anlaşılmaktadır (Maranville, 2011:794-795). Stratejik düşünme biçiminin, emilim yeteneğinin geliştirilmesi bakımından firmalar için önem arz ettiği görülmektedir.

Emilim yeteneğinin, firmanın bilgi temelini güçlendirici, tamamlayıcı etkisinin yanında, mevcut bilgilerin üzerine yeniden eğilmeyi beraberinde getirdiği savunulmaktadır (Lane vd., 2006:833). Yüksek düzeyde emilim yeteneğine sahip firmaların yeni bilgiden yararlanarak, yenilikçi aktivitelerini geliştirdikleri öne sürülmektedir (Zaheer ve Bell, 2005:812). Bu bağlamda, firmaların uzun dönem varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarı elde edebilmeleri için, emilim yeteneğini geliştirmeleri ile birlikte söz konusu yeteneği korumalarının da önemli olduğu ifade edilmektedir.

Emilim yeteneği, firmanın değişen pazarlarda rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi temelini ve gerekli becerilerini yenilemesine neden olmaktadır (Zahra ve George, 2002:196). Lane vd.'ne göre (2006:839) emilim yeteneği, firma dışındaki

bilgiye değer vererek, onu tanımlayabilme, özümseyebilme ve ticari olarak uygulayabilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Flatten vd.'ne (2011:99) göre ise emilim yeteneğinin, firma dışından elde edilen bilginin araştırılmasına ve geliştirmesine katkıda bulunmasının yanında, çalışanların becerilerinin, örgütsel hafızanın ve önceki örgüt tecrübelerinin de emilim yeteneğine büyük ölçüde fayda sağladıkları vurgulanmaktadır.

Emilim yeteneği, dış kaynaklardan edinilen bilginin özümseme işlevsellik kazandırılmasına işaret etmekle birlikte, dinamik yeteneklerin belirgin bileşenlerinden biri olarak gösterilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1989-1990; Tsai, 2001; Lenox ve King, 2004). Emilim yeteneği, bilginin özümseme işlevsellik kazandırılmasına işaret eden öğrenmeye dayalı bir beceri olarak değerlendirilmekle birlikte (Tsai, 2001), otomatik bir sürece vurgu yaparak, firmanın daha deneyimli olduğu "yaparak öğrenme" (*learning by doing*) durumundan farklılaştırmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1989:570).

Emilim yeteneğinin çok boyutlu doğasına ilişkin yapılan bazı araştırmalar dikkat çekici görülmektedir (Jansen vd., 2005, Lichtenthaler, 2009). Lichtenthaler'in (2009:823) dinamik yeteneklerden sağlanacak faydanın, öğrenme süreçleriyle yakın ilişkide olduğunu belirterek üstü kapalı olarak emilim yeteneğinin önemine vurgu yaptığı ifade edilmektedir. Cohen ve Levinthal (1989) emilim yeteneğini üç boyutta (*bilgi; tanımlama, özümseme ve kullanma*) kavramsallaştırdıkları, Zahra ve George'un ise (2002:189) orijinal üç boyuta bir boyut daha eklemek suretiyle (*bilgi; edinme, özümseme, dönüştürme ve kullanma*) kavramı zenginleştirerek emilim yeteneğini potansiyel ve gerçekleştirilmiş olmak üzere iki ana başlıkta topladıkları görülmektedir. Yazarlara göre, potansiyel emilim yeteneği, bilgi edinme ve bilgi özümseme aşamalarından oluşmakta ve dış kaynaklardan bilgi edinimi ile söz konusu bilginin firma içinde özümsemesini içermektedir. Gerçekleştirilmiş emilim yeteneğinde ise elde edilen ve özümseme bilginin örgütün ihtiyacı doğrultusunda dönüştürülmesi ve söz konusu bilginin gerekli görülen yerlerde kullanılması aşamaları yer almaktadır (Zahra ve George, 2002:190).

### 3.1.3. Yenilikçilik Yeteneği

Yenilikçilik, firmanın, yeni fikirlere açık olma nosyonuna, yenilikçiliğe olan yönelimine, diğer bir ifade ile kültürüne işaret ederken, **yenilikçilik yeteneği**, firmanın söz konusu kültür sonucunda elde ettiği somut çıktıları betimlemek için kullanılmaktadır (Hurley ve Hult, 1998:44). Yenilikçilik temelli yetenekler; kolektif bilginin, becerilerin ve firma kaynaklarının, teknik (ürün/hizmet üretimi) ve teknik olmayan (yönetmel, pazarlama) yenilikçi faaliyetlere dönüştürüldüğü bütüncül bir süreci tanımlamakta (Ngo ve O’Cass, 2009:48) ve aynı zamanda söz konusu bilgi ve becerilerin, etkin bir biçimde emilerek, mevcut teknolojilerin geliştirilmesi ve yenilerinin yaratılması anlamını taşımaktadırlar (Romijn ve Albaladejo, 2002:1054). Birçok endüstride firma başarısı, pazara sürekli yenilik getirmekle doğru orantılı olarak değerlendirilmekle birlikte, yeniliğin çıktısı olan ürün ve hizmetler firmanın bilgi ve becerisine, aynı zamanda faaliyette bulunan çevreden gelen dış baskılara bağlanmaktadır (Jantunen vd., 2012:141).

Lawson ve Samson (2001:384) yenilikçilik yeteneğinin, yeni akımların potansiyel yenilikleri ana akıma transfer etmesini sağlayan bir huni görevi gördüğünü belirtmektedirler. Başka bir ifadeyle yazarlar, bilgi ve fikirlerin sürekli olarak yeni ürün, süreç ve sistemlere dönüştürülmesi olarak betimlemekte ve ana akımın etkinliği ile yeni akımların yaratıcılığını bir araya getirdiğini savundukları söz konusu yeteneğin, örgütsel yenilenmenin anahtarı olduğunu ileri sürmektedirler. Bu bağlamda söz konusu yeteneğin, farklı işleyen iki paradigmanın sentezlenmesine dayandığı anlaşılmaktadır.

Yenilikçilik yeteneğinin tek başına tanımlanabilen bir yapı olmadığı, bu nedenle firma içindeki uygulamaları ve süreçleri güçlendirmesiyle ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. (Lawson ve Samson, 2001:388). Yenilikçilik yeteneğinin boyutlarına ilişkin literatürde farklı çalışmaların varlığından söz etmek mümkündür (Lawson ve Samson, 2001; Gatignon vd., 2002; Wang ve Ahmed, 2004; Subramaniam ve Youndt, 2005; Hansen ve Birkinshaw; 2007). Örneğin, Lawson ve Samson (2001:395-396), yenilikçilik yeteneğinin; *vizyon ve strateji, yetkinlik, örgütsel zeka, yaratıcılık ve fikir yönetimi, örgüt yapısı ve sistemler, kültür ve iklim, teknoloji yönetimi* olmak üzere yedi açıdan değerlendirilebileceğini öne

sürmektedirler. Wang ve Ahmed'in (2004:2) ise yenilikçilik yeteneğini; *stratejik inovasyon odaklılık, davranışsal yenilik, süreç yeniliği, ürün yeniliği ve pazar yeniliği* olmak üzere beş boyutta ele aldıkları görülmektedir. Buna ek olarak, yazarların yenilikçilik yeteneğini; bir firmanın yenilikçi davranışlarını ve süreçlerini stratejik yenilikçilik odaklılık doğrultusunda şekillendirerek, yeni ürün/hizmet/pazar geliştirme becerisi şeklinde tanımladıkları görülmektedir.

Hansen ve Birkinshaw (2007:3) inovasyon yeteneğini birbirleri ile bütünleşik üç aşamadan oluşan değer zinciri kapsamında açıklamaktadırlar. *Birinci aşama*; firma içindeki veya dışındaki taraflarca fikir geliştirilmesi, *ikinci aşama*; fikirlerin seçilerek süreç ve ürünlere uygulanması, *üçüncü aşama* ise; geliştirilen ürün ya da hizmetlerin pazarlanarak yayılımın sağlanması olarak ifade edilmektedir. İnovasyon süreçlerinin; radikal, artımsal, aralıklı, taklitçi, mimari, modüler, evrimsel olarak ele alındığı görülmektedir (Garcia ve Calantone, 2002:110).

Subramaniam ve Youndt (2005:452) yenilik derecesini temel alarak yenilikçilik yeteneğini; mevcut ürün ve hizmetlerin pekiştirilip geliştirilmesi ile oluşturulan *artımsal yenilik yeteneği* olarak ve mevcut ürün ve hizmetleri önemli ölçüde dönüştürme yeteneğini de *radikal yenilik yeteneği* şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu aşamada, yazarların artımsal yenilik yeteneğinde mevcut bilginin pekiştirilmesine, radikal yenilik yeteneğinde ise egemen bilginin dönüştürülmesine vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır.

Gatignon vd. (2002:1107), artımsal yeniliklerin mevcut teknoloji eğrisi üzerindeki gelişmeleri temsil ettiğini, radikal yeniliklerin ise, mevcut teknoloji eğrilerini bozarak, yeniden yapılanmayı mecbur kıldığını ifade etmektedirler. Oke (2007:578) çalışmasında, radikal inovasyonun firma performansını artırıcı etkisi olduğunu ortaya koymakta ve mevcut pazara sunulan tamamen yeni bir ürünün veya hizmetin, firmanın yenilikçilik yeteneğine ilişkin doğru sinyalleri pazara gönderdiğine vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde artımsal yeniliğin de firma performansı ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğuna dikkat çekmektedir.

Yenilikçilik yeteneğinin çoğunlukla radikal veya artımsal yeniliğe dayandırılmasının yanında, literatürde yeni yenilik derecelerine ilişkin çalışmaların geliştiği gözlenmektedir. Örneğin, *imitasyon (taklit) yoluyla büyüme ve yenilik* başlıklı çalışmasında Niosi (2012:3), Schumpeter'in (1934) yenilikçiliğe dair tanım ve açıklamalarının günümüzde de güncelliğini koruduğundan bahsetmekle birlikte, ekonomik kalkınmanın, özellikle teknoloji alanında başlangıçta öncü teknolojilere dair süreçlerin yakalanarak, imitatif inovasyon ile gerçekleştirildiğine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, imite edilen (taklit edilen) üründen veya hizmetten, farklılaşmış bir çıktıya ulaşılması ile imitasyonun, inovasyonun yayılımını kolaylaştıran ve de teknoloji alanında yeniliği tetikleyici bir unsur olarak kabul edildiği ifade etmektedir (Niosi, 2012:4). Garcia ve Calantone (2002:117), birçok firmanın inovasyon stratejisi olarak imite etme veya mevcut ürün ve hizmetleri iyileştirme yönünde tercihlerini kullandıklarını belirtmektedirler.

Tekrarlayıcı olma özelliği gösteren doğaları sebebiyle, imitatif ürün veya hizmetlerin firma için yeni olmasının yanında, pazar için aynı anlamı taşımadıkları görülmektedir. İmitatif yeniliklerin, düşük teknolojik yenilikler ve düşük pazar yenilikçiliği ile karakterize edildikleri ifade edilmektedir. İmitatif yeniliklerin, pazarın yönünü değiştirme gücüne sahip olabildikleri kabul edilmektedir (Garcia ve Calantone, 2002:123). Bu bağlamda imitatif yeniliklerin, düşük teknolojik ve pazar yeniliği ile tanımlanmalarının, önemsenmelerinin önünde bir engel teşkil etmediği görülmektedir.

Ulhoi (2012:41-43), imitasyon stratejilerini dört başlıkta (*replika, öykünme, analog ve emülasyon*) incelerken, imitatif yeniliğin farklı derecelerde gerçekleştiğinin altını çizmekte ve bir anlamda Niosi'nin görüşünü desteklemektedir. Yazara göre; *replikada* ürün veya hizmetin birebir kopyalanması, *öykünmede* monomorfik (tek biçimli: ayırt edilemeyecek kadar benzer) veya polimorfik (çok biçimli: orijinal rün ya da hizmetin yalnızca bir özelliğine odaklanan) olarak ürün ve hizmetlerin ele alınması, *analogda* fonksiyonel (orijinale benzer ancak sistemlerde farklı özellikler var) veya yapısal (orijinale benzer ancak yapısal farklılıklar var) olarak benzeşimler kurulması ifade edilirken, *emülasyonda* ise, imitatorün ürettiği ürün ya da hizmet ile orijinali aşarak geride bırakmaya çalıştığı belirtilmektedir.

Yazara göre, her bir imitatif strateji için belirli bir yetenek gerekmeyle birlikte, imitasyon formu olarak en sofistike ve ileri olan emülasyon seçilmektedir.

Yenilikle ilgili diğer bir yaklaşımın ise *estetik (soft) yenilik* adıyla literatürde yerini almaya başladığı görülmektedir. Stoneman (2010:22), estetik inovasyonu, ürün veya hizmetlerdeki değişimin, fonksiyonelden çok, öncelikli etkisinin duyuşsal algıya ve estetiğe yönelik gerçekleşen yenilikler şeklinde tanımlamaktadır. Örneğin görme, koklama, dokunma hissi açılarından veya işitsel anlamda bir farklılık algısı, hafif yeniliğe işaret etmektedir. Pazara arz edilen ürün ve hizmetler, pazardaki mevcut ürün ve hizmetlerden estetik özellikleri bakımından farklılık gösteriyorsa, bu noktada estetik inovasyonun varlığından söz etmek mümkün görünmektedir. Stoneman, yaratıcı endüstrileri göz önünde bulundurarak estetik inovasyon kavramını gündeme taşıırken, yaratıcı sektörlerin ötesinde estetik inovasyon yapılmasına da dikkat çektiği anlaşılmaktadır (Stoneman, 2007:18). Bu bağlamda, estetik yenilikçilik yeteneğinin de yenilikçilik yeteneği altında bir boyut olarak yer aldığı belirtilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında yenilikçilik yeteneği, örgüt kültürü, üst yönetim desteği gibi soyut yaklaşımlardan çok, somut unsurları içeren yenilikçilik sürecinin derece üzerinden çıktısına odaklanılarak dört yenilik becerisini içeren (*artımsal, radikal, imitatif, estetik*) bir yapı şeklinde ifade edilmektedir. Yenilikçilik yeteneğinin işlemselleştirilmesi için Subramaniam ve Youndt'un (2005) *artımsal ve radikal yenilik* boyutlarına, Ulhoi'nin (2012) imitatif yeniliğe ilişkin yaptığı tanımlar temel alınarak, yenilikçilik yeteneğinin diğer bir alt boyutu olarak *imitatif yenilik* boyutu geliştirilmiştir. Dördüncü ve son alt boyut ise, Stoneman'ın (2007) kavrama ilişkin tanımlarından yola çıkılarak oluşturulan *estetik yenilik* şeklinde kabul edilmiştir.

### **3.2. Dinamik Yetenekler ve Üst Düzey Örtük Yapı**

Teece'e göre (2007:1341) dinamik yeteneklerin teknoloji ve müşteri fırsatlarının sürekliliği olan yenilikçilik refleksi ile değerlendirilmesi ve ticarileştirilmesinin, söz konusu yeteneklerin vazgeçilmezi olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır. Dinamik yeteneklerin, firmaya ait taklit edilmesi güç yetenekleri içermesinin yanında, değişen müşteri ve teknolojik fırsatlara uyumlanabilmeyi

gerektirdikleri bilinmektedir. Buna ek olarak, söz konusu yeteneklerin ürettiği yeni ürün, süreç ve iş modelleri ile işletmenin kendi ekosistemini şekillendirme kapasitesine vurgu yapıldığı görülmektedir (Teece, 2007:1320-1321). Bu bağlamda evrimci uyuma vurgu yapan yaklaşımın, çevrenin şekillenmesinde de rol oynadığı ifade edilmektedir. İş dünyasında belirlemekte olan yörünge ve eğilimleri fark etmenin zor olması nedeniyle, yeni fırsatları sezme ve görüntülemenin, yaratma ve yorumlamaya dayanan bir eylem olarak algılandığı savunulmaktadır. Araştırmaya dayalı etkinliklerin, daha çok iş ekosisteminde neler olduğuna dair bilgi edinmeye, çevre ve yeni teknolojilerle ilgili öğrenme eylemini gerçekleştirmeye dayandıkları anlaşılmaktadır (Teece, 2007:1324-1339).

Tez kapsamında ele alınan dinamik yetenekler kavramının çerçevesi, yukarıda özetlenen tüm bilgiler ışığı altında kurgulanarak oluşturulmuştur. Buna göre, kavramın işlemselleştirilmesinde ele alınan boyutlarından **uyarlanabilme yeteneği**; firmanın zamanında kaynaklarını ve yeteneklerini düzenleyebilme esnekliği ile çevresel değişimlere uyumlanabilmesi, **emilim yeteneği**; firmanın edindiği dış bilgi ile firma içindeki mevcut bilginin birleştirilip, firma içi kullanım adına düzenlenebilmesi, **yenilikçilik yeteneğinin** ise; yeni ürün, hizmet veya pazar yönünden, firmanın yenilikçi tutumu ve davranışı ile bağlantılı olması şeklinde açıklanmaktadır. Tez kapsamında **uyarlanabilme yeteneğinin**; *görüntülenme, farkına varma, stratejik esneklik ve değişim uygulama* alt boyutları ile, **emilim yeteneğinin**; *bilgi edinme, bilgi dönüştürme, bilgi kullanma ve bilgi özümseme* şeklinde boyutlandırıldığı, **yenilikçilik yeteneğinin** ise; *artımsal yenilik, radikal yenilik, imitatif yenilik ve estetik yenilik* ile açıklandığı görülmektedir (Bkz. Tablo 3.2.1.).

Fırsatların yakalanması için firmaların mevcut varlıklarının ve süreçlerinin yeniden şekillendirilmesi gerektirmektedir (Jantunen, 2005:223). Firmanın pazarı *görüntüleyebilmesinin*, çevresel görüntüleme mekanizması kurulması ile mümkün olduğu ve bu sayede içsel analiz ve pazar analizi yapılması ile fırsatların yakalanacağı belirtilmektedir. Görüntüleme aracılığıyla firmalar performanslarını artırma potansiyeline sahip bir dizi karar opsiyonu elde etmektedirler (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, 2007). Bir diğer ifadeyle, görüntüleme firmaların potansiyel tehdit ve fırsatlara ilişkin bilgi edinmelerini kolaylaştırmaktadır. Görüntüleme



aracılığıyla mevcut fırsat ve tehditler farkına varılarak, ihtiyaç duyulan değişimin gerçekleştirilmesi söz konusu olabilmektedir (Barreto, 2010; Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007; Teece, 2007).

Firmaların *farkına varmaları*, ilgili pazarlama zekasını biraraya toplamaları şeklinde anlaşılmaktadır (Kindström vd., 2013:1064). Farkına varma yeteneği, iş çevresindeki fırsatları görme, yorumlama ve takip etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Pavlou ve El Sawy, 2011:223-224). Lichtenthaler'e göre (2012: 4-5), eğer firma farkına varma yeteneğinden yoksunsa görüntüleme yeteneğinin marjinal faydası görece olarak sınırlı kalmaktadır. Yazar bunun aksine, farkına varma yeteneğinin yüksek olmasının, dinamik koşullar altında firmanın yeni bilgiyi kendi bünyesine entegre ederek ve onu ticarileştirerek yenilikçi davranmalarını sağladığını belirtmektedir. Güçlü farkına varma yeteneği; stratejik esneklik kazanma, pazarda ilk hamleyi atma ve müşteriye cevap verebilme gibi avantajları beraberinde getirmektedir (Ramaswami vd., 2009; Teece, 2007). Görüntüleme firmanın faaliyet gösterdiği çevrede yeni fırsatları tanımlayabilmesi için yapmış olduğu müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, pazardaki teknolojik gelişmelerin takip edilmesi gibi görüntüleme ve tarama aktivitelerini tanımlarken, farkına varma; iş modeli, marka yönetimi, yeni ürün tasarlamasının yanı sıra, partner seçimi, yeni bir girişim, ya da dağıtım kanalının seçilmesi gibi karar verme pratiklerini içermektedir (Ellonen vd., 2011:464).

Buna ek olarak, dinamik yeteneklerin boyutlarından biri olan *stratejik esneklik* ile firmanın mevcut operasyonel rutinlerinin yıkılarak, rekabet avantajı elde etmesi için kaynaklarının esnek biçimde yeniden düzenlenmesinin sağlanabildiği ifade edilmektedir (Zhou ve Wu, 2010, Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, 1997). Stratejik esneklik; firmanın belirsizliğin ve sürekli değişimin yaşandığı çevrelere uyumlanarak anlamlı bir firma performansı elde edebilme becerisi (Sanchez, 1995), pazardaki talepleri daha iyi sezerek, söz konusu taleplere daha yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirerek cevap verme yeteneği (Martinez-Sanchez vd., 2009:547), firmanın kaynak temeli ve kapasitesini değiştirerek, çevredeki dinamik değişimlere cevap verebilmesini sağlayan yetenek (Tamayo-Torres vd., 2010:1120), pazardaki belirsizliklerin proaktif olarak yeniden tanımlanmasının rekabet etme kapasitesine dönüştürülmesi becerisi (Abbott ve Banerji, 2003:1), firmanın çevredeki değişimleri

teşhis ederek, kaynaklarının yeni eylem planı çerçevesinde farkında olması kapasitesi (Shimizu ve Hitt, 2004:45), ve örgütün hedefleri veya çevresi ile ilişkili yönetsel yeteneklerinden oluşan ve hızla cevap vermeyi gerektiren beklenmeyen değişimler karşısında sahip olduğu hareket kabiliyeti (Voldebra, 1996:362-363) olarak tanımlanmaktadır.

Voldebra'ya göre örgütlerde; operasyonel, yapısal ve stratejik olmak üzere üç çeşit esneklikten bahsetmek mümkündür. Düzeylerine göre, içsel esneklik (*operasyonel ve yapısal*) çevreye uyumlanabilmeyi, dışsal esneklik (*stratejik*) ise çevreyi etkileyebilmeyi ifade etmektedir. Yazara göre, örgütsel aktivitelerin doğasındaki değişimleri içerdiği için en radikal esneklik stratejik esnekliktir. Stratejik esneklik, örgütün hedefleri ya da çevre ile ilişkili yönetsel yeteneklerden oluşmaktadır. Hızla cevap vermeyi gerektiren beklenmeyen değişimlerle karşılaşıldığında stratejik esneklik bir zorunluluk haline gelmektedir (Voldebra, 1996:362-363). *Değişim uygulama*, firmanın hedeflerine ve özel iş gerekliliklerine göre stratejik kararların uygulanması ve koordine edilmesini kapsayan çeşitli yönetsel ve örgütsel süreçler olarak ifade edilmektedir (Harreld vd., 2007; Helfat vd., 2007). Firmaların mevcut stratejilerini ve kaynaklarını yenileyerek, çevreye uyurlanabilmelerinin, değişim uygulama kapasiteleri ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Newey ve Zahra, 2009). Bu bağlamda, değişen çevreye sağlanan uyum ile dinamik yeteneklerin kapsamında gerçekleştirilen *değişim uygulama* (örneğin, kaynakların yeniden düzenlemesi ve süreçlerin hızla koordine edilmesi) büyük önem arz etmektedir.

Dinamik yetenekler, firmanın mevcut bilgi yörüngelerinden önemli derecede sapma gösteren ve yeni bilgi yaratma süreçlerinden sorumlu olan bir örgütsel fenomen olarak ifade edilmekle birlikte, geçmiş bilgilerden bağımsız olarak yeni bilginin yaratılması ile de ilişkilendirilmektedir (Pandza ve Thorpe, 2009:119-122). Emlim yeteneğinin alt boyutlarından biri olarak ifade edilen *bilgi edinme*, firmanın işleyişi için ihtiyaç duyulan ilgili bilginin iç ya da dış kaynaklardan edinilmesine vurgu yapmaktadır (Zahra ve George 2002; Jantunen, 2005). Huber (1991), bilgi edinmenin farklı yöntemlerle gerçekleştirilebileceğini ileri sürerken, görüntülemenin bunlardan biri olduğunu ifade etmektedir. Bilginin elde edilmesi tek başına yeterli olmamakta, söz konusu *bilginin özümsemesi*; onun yorumlanması ve gerekli

yerlerde kullanmak üzere tutulmasına işaret etmektedir. Bilgi özümseme, elde edilen bilginin anlamlandırılmasına vurgu yaparken; kavrama, yorumlama ve öğrenme becerilerini ön plana çıkarmaktadır (Zahra ve George, 2002:189-190). Bilgi özümseme, elde edilen bilginin içselleştirilerek sindirilmesiyle gerçekleşmektedir.

Elde edilen ve özümseme bilginin iş için anlam ifade etmesi ancak aktarılabilir bir forma getirilerek, firma içinde dağıtılması ile söz konusu olabilmektedir (Jantunen, 2005:340). Zahra ve George (2002: 190-191) bu nedenle bilgi edinme ve bilgi özümsemeyi potansiyel emilim yeteneği olarak adlandırmaktadır. Çünkü yazarlara göre firmalar, bilgi edinme ve özümseme kapasitesi sergilerken, söz konusu bilgiyi kar elde edebilmek için dönüştürme ve kullanma kapasitesine sahip olamayabilmektedirler. Gerçekleştirilmiş emilim yeteneği ise bilgi dönüştürme ve bilgi kullanma öğelerinden oluşmaktadır. Firmaların, birbirleri ile ilişkisiz ve uyumsuz gibi görünen bilgi gruplarını farkına varıp bunları birleştirerek yeni bir bilgi şeması oluşturabilme becerileri, *bilgi dönüştürme* olarak adlandırılmaktadır (Zahra ve George, 2002:190). Bilgi dönüştürme, firmanın mevcut bilginin yanında elde ettiği bilgiyi firmanın ihtiyaçları doğrultusunda değiştirmesini ve geliştirmesini içermektedir. Farklı ihtiyaçlara cevap niteliği taşıması için gerekli modifikasyonlar yapılarak dönüştürülen bilgi, firmanın kullanımına hazır hale gelmektedir. *Bilgi kullanma*, firmanın dönüştürülen bilgiyi baz alarak mevcut rutinlerini, yetkinliklerini, teknolojilerini geliştirme ve yenilerini kazanma kapasitesine işaret etmektedir (del Carmen Haro-Dominguez vd., 2007).

Firmaların mevcut ya da elde ettikleri bilgi ile yakından ilişkili olan yenilikçilik yeteneği, farklı boyutlarla anlamlandırılmaktadır. Firmaların mevcut ürün ve hizmetlerinin pekiştirilip geliştirilmesi *artımsal yenilik yeteneği*, söz konusu ürün ve hizmetlerin önemli ölçüde dönüştürülmesi *radikal yenilik yeteneği* (Subramaniam ve Youndt, 2005:452) ile açıklanmaktadır. Abernathy ve Clark (1985:5-6), artımsal yenilik yeteneğini, firmanın mevcut bilginin uygulanabilirliğini güçlendirmesiyle, radikal yenilik yeteneği mevcut bilgi tabanının değerini yok etmesiyle gerçekleştiğinin altını çizmektedirler. İmitasyon muğlak bir kavram olmasına rağmen hem yaratıcılık hem de salt aynısını yapma öğelerini barındırmaktadır (Ulhoi, 2013:38). Pek çok firma yeniliğini imitasyonla gerçekleştirmekle birlikte, farklı imitasyon stratejilerine ve bunların firma

performansı üzerindeki etkilerine literatürde pek önem verilmediği anlaşılmaktadır. *İmitatif inovasyonun*, gelişme ve diğer firmaları yakalama stratejilerinde merkezi bir konuma sahip olduğu ileri sürülmektedir (Niosi, 2012:8). İmite edilen (*taklit edilen*) üründen veya hizmetten, farklılaşmış bir çıktıya ulaşılması ile *imitatif yenilikten* (Niosi, 2012:4), pazara arz edilen ürün ve hizmetlerin, işlevsellikten önce duyusal ve entellektüel çekicilik bakımından tüketiciye ulaştırılması ile *estetik yenilikten* (Stoneman, 2007:22) bahsedilmektedir. Özellikle yaratıcı endüstriler ile ilişkilendirilen kavramın, emtialaşmanın ileri düzeyde olduğu tüm pazarlar içinde anlamlı çıktıları beraberinde getirmesi beklenmektedir.

**Tablo 4. Dinamik Yetenekler ve Üst Düzey Örtük Yapı**

Dinamik Yetenekler	Üst Düzey Örtük Yapı
Uyarlanabilme Yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Görüntülenme</li> <li>➤ Farkına Varma</li> <li>➤ Stratejik Esneklik</li> <li>➤ Değişim Uygulama</li> </ul>
Emilim Yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bilgi Edinme</li> <li>➤ Bilgi Dönüştürme</li> <li>➤ Bilgi Kullanma</li> <li>➤ Bilgi Özümleme</li> </ul>
Yenilikçilik Yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Artımsal Yenilik</li> <li>➤ Radikal Yenilik</li> <li>➤ İmitatif Yenilik</li> <li>➤ Estetik Yenilik</li> </ul>

### 3.3. Dinamik Yetenekler ve Firma Performansı İlişkisi

Firma performansı, geleneksel üretimin atölyelerden fabrikalara taşınarak modernist paradigma perspektifinden değerlendirilmeye başlanması ile birlikte işletmeler için önemli bir konu haline gelmiştir. Yönetim yazınında, *klasik olarak adlandırılan ve modern yönetim ilkelerinin oluşturulmaya başlandığı dönemde, Taylor (1900), Fayol (1916), Weber (1946), Gantt (1901), Gilberth'lar (1900), Urwick (1943), Gulick (1937) vb. önemli isimlerin* firmanın etkinliği ve verimliliğini başka bir ifadeyle performansını arttırmaya yönelik ilke önerilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Yönetim yazınında, izleyen *neoklasik dönemde*, bireylerin etkili ve verimli çalışmalarının sağlanması ile firma performansının artırılmasına yönelik birçok araştırmacının (*Hawthorne Araştırmaları, Tavistock Enstitü Araştırmaları,*

*Harwood İmalat İşletmesi Araştırması, Yankee City Araştırması vb.)* yapıldığı anlaşılmaktadır. *Modern örgüt teorileri* döneminde; yöneylem araştırmaları, model kurma, oyun teorisi, bekleme hattı ve kuyruk teorisi ve doğrusal programlama gibi niceliksel ve daha bütüncül yöntemlerle, sahip olunan sınırlı kaynakların etkin şekilde kullanılması ile performansın artırılmasının hedeflendiği vurgulanmaktadır.

Mintzberg (2009:223) performansın satışlardaki artış, maliyetlerdeki azalma şeklindeki rakamsal ölçümlerinin, firmanın etkinliği hakkında net bir bilgi vermediğini belirtmektedir. Günümüzde rekabetçi piyasaların devingenliği, küreselleşme ile birbirine entegre olan iş dünyası, tüketicilerin sürekli değişim gösteren tüketim ve beklenti eğilimleri vb. koşulların, firmaların geleneksel performans kriterlerine finansal olmayan bir takım unsurların eklenmesini zorunlu kıldıkları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, *post-modern yönetim teorilerinin*, modern yönetim paradigmasından ayrılarak, çok daha esnek, çeşitli, farklı ve polifonik bir performans değerlendirme anlayışı benimsedikleri ve bu nedenle performansın, çok boyutlu ve daha sofistike göstergeler üzerinden anlamlandırılmaya çalışıldığı ifade edilmektedir.

Dinamik yeteneklerin firma performansı üzerinde etkisini ölçmeye yönelik ampirik çalışmaların önündeki en büyük engelin; tanıma ilişkin konsensusun olmaması, ölçmeye yönelik kaydedilen zorluklar, işlemlenmesinin önündeki kısıtlar şeklinde sıralandığı görülmektedir (Protogerou vd., 2008:7). Bunun yanında, firmanın dinamik yeteneklerinin firma performansını önemli oranda etkilediğine ilişkin yapılan ampirik çalışmaların sayısının arttığı da anlaşılmaktadır.

Dinamik yetenekler; firmanın kaynak demetini, operasyonel rutinlerini ve yetkinliklerini nasıl değiştirdiğini temel alarak firmanın ekonomik performansını açıklamaya çalışmaktadırlar (Zott, 2003:98). Dinamik yeteneklerin firma performansını; *kaynak temelini değişen çevre ile uyumlama* (McKee vd, 1989; Teece et al., 1997; Wei ve Lau, 2010), *pazarda değişim yaratma* (Eisenhardt ve Martin, 2000); *kaynak seçme ve yetenek geliştirme* (Makadok, 2001, Zott, 2003) vb. farklı unsurlar üzerinden etkiledikleri ifade edilmektedir. Yeni fırsatların farkına varma ve yeniden düzenleme becerileri ile dinamik yeteneklerin firmaya sundukları

yeni karar alma opsiyonları ile firma performansını artırma potansiyeli yarattıkları savunulmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, 2007).

Dinamik yeteneklerle ilgili yapılan çalışmaların çoğunun, söz konusu yeteneklerin rekabet avantajını arttırdıkları ve kaynakları dönüştürme becerisi nedeniyle firma performansını yükselttikleri yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir (Barreto, 2010; Deeds vd., 1999; Helfat ve Peteraf, 2009; Narayanan, Colwell, ve Douglas, 2009; Griffith vd., 2006; Jantunen, 2005; Prange ve Verdier, 2011; Teece, 2007; Wang ve Ahmed, 2007; Wu, 2007; Zahra vd., 2006; Zhou ve Li, 2010; Zollo ve Winter, 2002; Zott, 2003). Dinamik yeteneklerin, firmaların etkinliklerini, hızlarını, karmaşık çevreye etkili yanıt verme yetkinliklerini geliştirerek, performanslarını güçlendirdiklerinin altı çizilmektedir (Zaheer ve Zaheer, 1997; Chmielewski ve Paladino, 2007).

Dinamik yeteneklerin, firmanın gelir artırıcı fırsatlardan faydalanmasına olanak sağlayarak, uygulamalarını maliyet azaltacak şekilde gerçekleştirmesini mümkün kıldıkları ve heterojen, benzersiz, duruma özgü veya firmaya özel olan söz konusu yeteneklerin, firma performansını olumlu yönde etkiledikleri savunulmaktadır (Drnevich ve Kriauciunas, 2011:258-263). Dinamik yeteneklerin, bir işletmenin bilgi kaynağını bütünleştirerek ve yeniden düzenleyerek daha iyi bir performansa ulaşmasını sağladıklarına işaret edilmektedir (Chien ve Tsai, 2012:436). Örneğin, Roberts ve Grover (2011:580) çalışmalarında sezme ve cevap verebilme yeteneklerini, dinamik yeteneklerin bir parçası olarak değerlendirerek, söz konusu yetenekler ile firma performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedirler. Zahra ve George (2002:188) ise, dinamik yeteneklerin firmanın rekabetçiliğini ve dolayısıyla da firma performansını etkilediklerini ileri sürmektedirler.

Firmanın çevresel değişimleri sezmesi ve bu değişimlere çabuk ve esnek bir biçimde cevap vermesi, diğer bir ifadeyle *uyarlanabilme yeteneği* göstermesi, gelecek rekabetin doğası ve pazarlarına ilişkin belirsizliğin olduğu hızla değişen çevrelerde, firmanın başarısı için önem arz etmektedir (Ma vd., 2009:1088). Uyarlanma yeteneğinin, firmanın performansını pozitif yönlü etkilediğine ilişkin literatürde birçok çalışma yer almaktadır (Singh vd., 1986; McKee, 1989; Amburgey

vd.,1993; Oktemgil ve Greenley, 1997; Zaheer ve Zaheer, 1997, Schindehutte ve Morris, 2001; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Tuominen ve Hyvönen, 2004; Wei ve Lau, 2010, Akgün vd., 2012). Dinamik yeteneklerin bir alt boyutu olan uyarlanabilme yeteneği, firmalar arasındaki performans farklılıklarına, çevrelerine verdikleri tepkiler ve değişen koşullara gösterdikleri uyum üzerinden açıklama getirmektedir.

Jantunen'in (2005:345), bilgi ile ilgili süreçleri dinamik yetenekler olarak adlandırdığı *emilim yeteneğini*, ve söz konusu süreçlerin firma performansı üzerindeki olumlu etkilerini ampirik araştırması sonucunda ortaya koyduğu görülmektedir. Benzer şekilde Lichtenhaler (2009:837), 175 firma üzerinde yaptığı saha araştırması sonucunda emilim yeteneğinin, firma performansı ve yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir ilişkiye neden olduğunu ortaya koymaktadır. Dinamik yetenekleri oluşturan unsurlardan biri olarak kavramsallaştırılan emilim yeteneği, normalin üzerinde performans çıktıları elde edilmesini sağlayarak, firmanın rekabet üstünlüğü kazanmasında kritik bir rol oynamakta (Zahra ve George, 2002; Zollo vd., 2002; Winter, 2003; Narasimhan, Rajiv ve Dutta, 2006; Jansen vd., 2006), buna ek olarak, farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda söz konusu yetenek, dinamik yeteneklere ilişkin önemli bir faktör olarak anlaşılmaktadır (Verona ve Ravasi, 2003; Salvato, 2003; George, 2005).

İşletmenin büyüme performansı ile *yenilikçilik yeteneği* arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmekle birlikte, firmanın büyümesi ve rekabet avantajı kazanmasında yenilikçilik yeteneğinin en önemli özellik olduğu ifade edilmektedir (Yang, 2012:38-39). Bu bağlamda, firmanın güçlü bir yenilikçilik yeteneğine sahip olmasının, firma performansını olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmaktadır (Lawson ve Samson, 2001:389). Tuominen ve Hyvönen' de (2004:290), yenilikçilik yeteneğini, başarılı bir iş performansı için ön koşul olarak kabul ederken, firmanın rekabette üstünlük sağlamak ve çevredeki belirsizliği tolere etmek için önemli bir araç olduğunu ileri sürmektedirler. Firmaların yenilikçilik yeteneklerinin artması ile çevrelerine daha başarılı bir biçimde yanıt verebildikleri ve buna ek olarak daha üstün bir performans elde ederek, rekabet avantajı sağlayabildikleri ifade edilmektedir (Hurley ve Hult, 1998:45).

Literatürde, birçok yazar tarafından farklı boyutlarla ele alınan dinamik yeteneklerin, firma performansı üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Tez kapsamında, literatürde bulunun kavrama ilişkin dağınıklık ve aynı anlamı farklı başlıklar altında ifade etmeye çalışan bir dinamik yetenekler yaklaşımı olması sebebiyle, Wang ve Ahmed (2007) tarafından kavramsallaştırılan dinamik yeteneklerin üç boyutlu yapısı baz alınarak işlemselleştirilmeye çalışılmasının ve söz konusu üç alt boyutun da firma performansı ile ilişkisinin değerlendirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Dinamik yeteneklerin üç alt boyutu olarak dikkate alınan *yenilikçilik*, *uyarlanabilme* ve *emilim yeteneklerinin* her birinin ayrı ayrı firma performansını arttırıcı yönde işlev gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda tez kapsamında, söz konusu yeteneklerin dinamik yeteneklerin boyutları olarak (bütüncül bir yaklaşımla) ele alınmaları ve karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilen *firma performansı* (Chakravarthy, 1986; Naman ve Slevin, 1993; Kaplan ve Norton, 1996) üzerindeki etkilerinin araştırılması istenmektedir.

Firma performansı ölçümü ile ilgili teorilerin, örgüt sınırlarının net anlaşılması ile örgütün hedef hiyerarşisine dayandırıldıkları varsayılmaktadır (Schmitz ve Platts, 2004:235). Yazarlar, söz konusu teorilerin çoğunun performans ölçümlerini; departmanlar, bağlı kuruluşlar, işgören değerlendirmeleri, yönetim teşvikleri gibi unsurlar üzerinden yaptıklarını belirtmekte ve bu anlamda diğer paydaşlarla olan ilişkilerin, çok az dikkate alındığını öne sürmektedirler (Schmitz ve Platts, 2004:231).

Venkatraman ve Ramanujam (1986:803), performansı firma etkinliği ile eş anlamlı olarak kullanarak, etkinliği oluşturan alt kümeleri *iş performansı* ve *finansal performans* olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre finansal performans yalnızca rakamsal değerlerle ölçülürken, iş performansı, finansal ve operasyonel performansın (finansal olmayan performans kriterleri) birleşiminden meydana gelmektedir. Neill ve Rose (2006:2) ise örgüt performansını; *müşteri, etkinlik ve finansal temelli* olmak üzere üç boyutlu olarak değerlendirmektedir. *Finansal performans*; yatırım getirisi, karlılık hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve diğer stratejik finansal kriterlerin karşılanması gibi unsurlara dayandırılmaktadır (Che-Ha vd., 2012:4). *Marka performansı*, markanın pazardaki başarısına yönelik olarak, markanın stratejik



başarısını ölçmeyi içermektedir. Bu bağlamda, bir takım ekonomik kriterden çok, marka farkındalığı, itibar, marka bağlılığı gibi ölçütlerin marka performansının değerlendirilmesinde kullanılması önerilmektedir (Wong ve Merriless, 2008:375). Stratejilerini çoklu perspektiften formüle eden firmaların daha üstün *müşteri performansı* elde ettikleri belirtilmektedir (Neill ve Rose, 2006:7).

Risk performansı, risk yönetiminde belirli kriterlerin dikkate alınması ile (stratejideki kırılganlıkların, fırsatların tanımlanması, firma içinde tüm düzeylerdeki operasyonel riskin yönetilmesi, risk olasılıklarının ve etkilerinin tanımlanması, vb..) oluşturularak (Likierman, 2011:269-270), firmaların uzun dönemli varlıklarını sürdürmede önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Stanton ve Webster (2014:31), risk yönetiminin riskin ve performansın daha iyi dengelenerek firma hedeflerinin ve firma değerinin optimize edilmesine ve de kararların zamanında verilerek, maliyet önleyici bir rol üstlendiğinin altını çizmektedirler. Tüm bu bilgiler ışığında, tez kapsamında performansın, çok boyutlu, finansal ve finansal olmayan öğelerin de dahil edildiği bir yapı şeklinde ele alınması ve dinamik yeteneklerin ve stratejik improvisasyonun, performansın alt boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Tezde performans kriteri; *finansal performans*, *marka performansı*, *müşteri performansı* ve *risk performansı* olmak üzere dört boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir.

### **3.4. Stratejik İmprovizasyonun Çok Boyutlu Yapısı**

Tez kapsamında stratejik improvisasyonun çok boyutlu olarak ele alınması ve kavramın, performansın alt boyutları (*finansal*, *marka*, *müşteri* ve *risk performansı*) üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Tezde stratejik improvisasyon; *anlık problem çözme*, *zaman baskısıyla baş etme*, *birlikte yaratma*, *brikolaj* ve *ansmabl oluşturma* olmak üzere beş boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir.

#### **3.4.1. Anlık Problem Çözme**

Bilinen işlemlerin doğrudan uygulanmasıyla arzu edilen hedefe ulaşamaması olarak tanımlanan problem (Duncker, 1945:1), mevcut durum ve arzulan durum arasındaki farklılığı ortadan kaldırmak adına probleme doğru harekete geçilmesi ile çözüme kavuşturulmaktadır. Başka bir deyişle problem çözme,

bir amacı gerçekleştirecek belirli bir davranış biçiminin yapılandırılması şeklinde ifade edilmektedir (Holyoak ve Morrison, 2005:2). Problem, başlangıç durumu ile amaçlanan durum arasındaki uyumsuzluk ise, problem çözme, söz konusu uyumsuzluğun ortadan kaldırılmasına ilişkin sürece karşılık gelmektedir (Ward, 2012:170). Problem çözme, bilişsel ve alışkanlıklara bağlı davranışların karmaşık kombinasyonlarını birbiri ardına üreten bir süreci ifade etmektedir (Dosi vd., 2003:170). Programlanmış ya da yapılandırılmış problemler, seçeneklerin değerlendirilmesine yönelik izlenen metotlar bakımından ya hiç ya da çok az belirsizliğe yol açmaları nedeniyle iyi tanımlanmış olarak karakterize edilmektedir. Buna ek olarak, önceden belirlenmiş metotlarla çözülemeyen, rutinlerin dışına çıkan problemlerin, söz konusu programlanmış ya da yapılandırılmış problemler kategorisi içinde yer almadıkları anlaşılmaktadır (O'Loughlin ve McFadzean, 1999:110).

Winter'a göre anlık problem çözme, özellikle rutin, örüntülü ve tekrarlı bir davranış biçimi olarak kabul edilmemekte, çevreden gelen alışılmamış değişimlere ya da beklenmedik durumlar karşısında oluşturulan bir cevap niteliği taşıdığı ifade edilmektedir (Winter, 2003:992-993).

Simon (1960), zeka, tasarım ve seçimden oluşan üç aşamalı problem çözme yaklaşımını öne sürmektedir. Yazara göre, zeka aşamasında problemin farkına varılarak tanımlanması, tasarım aşamasında probleme ilişkin çözümler üretilmesi, seçim aşamasında ise probleme uygun çözümün seçilmesi ve uygulanması yer almaktadır. Problem çözüme planlanmış süreçlerden ne zaman, ne kadar ve ne şekilde sapılacağına ilişkin sorular önem kazanmaktadır. Problem türünü dikkate almaksızın, problem çözme davranışı, çözüme ilişkin temsil inşa etme ve çözüm üretme arasındaki karşılıklı etkileşimi içermektedir (Novick ve Bassok, 2005:323). Aciliyet gerektiren durumlarda zaman baskısının hissedilmesiyle birlikte, anlık hareket etmenin önem kazandığı görülmektedir (Moorman ve Miner, 1998b; Marsden vd., 2002).

Bilişsel heterojenliğin arttığı durumlarda; yenilikçiliğin, problem çözme becerilerinin, yaratıcılığın ve farklı bilgi/perspektif kaynaklarının kullanılmasına ilişkin yatkınlığın arttığı ifade edilmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996:125). Bilişsel heterojenliğin sonucunda aykırı düşünmenin, problem çözme etkinliği

kapsamında geniş skalada çözümler sunduğu vurgulanmaktadır (Lewis ve Lovatt, 2013:60). Söz konusu heterojenlik, bireylere veya örgütlere avantaj sağlarken, tek başına yeterli olmadığı savunulmaktadır. Gerçek zamanlı enformasyon ve bilgiyi karar vericilere aktaran sistemlerin olması, karar vericilerin çok çeşitli problemlere anında cevap verebilmelerini kolaylaştırmaktadır (Stein, 2011:14). Bu bağlamda, heterojen olmayı ve karar vermeyi kolaylaştıran sistemlerin bulunmasının önem arz ettiği görülmektedir.

Genellikle rutin problem çözme süreçlerinin, harcanan zaman ve paradan tasarruf ettirdiği, aynı zamanda riskten kaçınmak adına daha güvenli bir yöntem olarak kabul edildiği bilinmektedir (Liao vd., 2008:184). Modern yönetim anlayışının araçları olan söz konusu teknikler, günümüzün hızlı ve çok değişken iş çevrelerine yanıt vermekte yetersiz kalmaktadırlar. Anlık gelişen problemlere karşı, o anda cevap verebilme inisiyatifi, firmalar için bir yetenek olarak düşünülmektedir.

Beklenmedik problemler, bireylerin improvizasyona dayalı hareketlerini tetikleyen öğeler olarak anlaşılmaktadırlar. Özetle improvizasyon, bir takım problemlerin çözümüne ilişkin referans noktasının (improvizasyon eylemini gerçekleştiren kişinin seçimlerini yönlendirirken aynı zamanda sınırlandıran bildirimsel bilgi, yordam bilgisi, bir simge veya şema) sürekli düzenlenmesi ile istenilen sonuca ulaşılmasını hızlandırmaktadır (Stein, 2011:22). Augier ve Vendelo (1999:257), improvizasyonu, firmanın ani değişimler karşısında kullandığı bir problem çözme tekniği olarak değerlendirmektedir. Bireyler, takımlar ya da örgütler, anlık karşılaşılan ve çözüm bekleyen sorunlarla başa çıkma becerisi göstererek, hayatta kalma şanslarını arttırmaktadırlar. Bu bağlamda anlık problem çözme, improvizasyonun vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır.

### ***3.4.2. Zaman Baskısıyla Başetme***

Burrell'e göre (1992:165), tüm değişim nosyonu ciddi ölçüde geçiciliğe dayanmakla birlikte, zaman kavramının ihmal edilen bir konu olduğunu ileri sürmektedir. Das (2002:3), strateji alanında zaman boyutunun sabit bir fonksiyon olarak görülerek, strateji üretmede bir değişken olarak dikkate alınmadığını vurgulamaktadır. Yazara göre, zaman akışı doğrusal ve saatle eş zamanlı olarak

değerlendirildiğinden, stratejik yönetim alanında rutin ve problem yaratmayan bir kavram olarak algılandığı savunulmaktadır. Cunha (2004:277-278), örgütlerde zamanla ilişkili üç önemli ögenin (*zamanlama, senkronizasyon, tahsis etme*) her biri için iki zaman yönelimi ile ele alınabileceğini belirtmektedir. *Zamanlama ögesi*, olay veya eşit zaman algısı ile; *senkronizasyon*, içsel ya da dışsal tempo ile; *tahsis etme*, doğrusal ya da devirli olarak çözümlenmelidir. Buna ek olarak, söz konusu yönelim ikililerinin, yansıtma ve harekete geçme eylemlerinin birlikte tercih edildiği durumlarda sentezlenmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

*Zamanlamada*; takvime bağlı bitiş tarihlerinin belli olduğu işler arasındaki zamansal boşluklar nedeniyle *eşit zaman (even time)* algısına dayanarak daha rahat davranmayı, *olay zamanı (event time)* ise hızlı ve o anda cevap vermeyi gerektirmektedir. Söz konusu iki zamanın sentezlenmesi, improvizasyon eylemine başvurulması ile beklenmeyen olayların takvime bağlı bitiş tarihlerini aksatmamaları için planların, hareketin ortaya çıkışı ile oluşturulmasına neden olmaktadır (Cunha, 2004:281-282). Yazar, *senkronizasyonda*; örgütün, kendini oluşturan parçalar arasında ritmini ayarlayan ve söz konusu parçaları birbirine entegre ederek hızla değişimleri yaratıcı bir biçimde içselleştiren bir örgüt ile *içsel tempodan* ve örgütün kendini ilgili paydaşlara ve çevresel ritme göre konumlandırma çabası ile de örgütün *dışsal temposundan* bahsetmektedir. Söz konusu iki temponun sentezlenmesi ile improvizasyon eyleminin, örgütün kendi ritmini, karşılaştığı çevre ile birlikte ustalıklı ve sorunsuz gerçekleştirdiği farklı tempo geçişleri şeklinde sonuçlandığı anlaşılmaktadır (Cunha, 2004:282-283-284).

*Tahsis etmede*; zamanı doğrusal (*linear*) ve devirli (*cyclic*) ele alan yazar, zamanı doğrusal kabul eden yaklaşımın, geçmişin şimdikin ve çevredeki zorlukların doğru bir biçimde algılanmasının önünde engel oluşturduğunu, bu nedenle de, geçmişin geleceği planlamasından çok, geçmişin unutulmasına (*unlearning*) önem vermekte olduğunu belirtmektedir. Devirli zaman anlayışında ise geçmişin geleceği planlamasından ve hangi geçmiş eylem ve rutinlerin şu anda ve gelecekteki koşullarda gerekli olduklarını belirleme gayretinden bahsedilmektedir. Bu anlamda geçmişin, bugünü ve geleceği şekillendiren bir şablon oluşturduğu görülmektedir. Doğrusal ve devirli zamanın sentezlenmesi (*ki buna döngüsel zaman denmekte*) geçmişin ve geleceğin şimdiki zamana katlanarak, onun üzerinde hareket

etmeyi ve bir anlamda improvize etmeyi beraberinde getirdiği ifade edilmektedir (Cunha, 2004:285-286-287).

Anlık ile süreci rapetmek, improvizasyona dayalı strateji geliştirmede önem arz etmektedir. Berliner (1994:214) söz konusu durumu, uzun dönemli stratejileri planlar ve yönetirken, kısa aralıklı yeni fikirleri hem hayal etme hem de icra etme becerisi olarak belirttiği zihinsel çeviklik şeklinde tanımlamaktadır. Durumun yarattığı tansiyonu düşürmek için zaman baskısının, daha yaratıcı davranılarak çözümlere ulaşılmasını güçlendirdiği vurgulanmaktadır. İmprovizasyonun, zaman baskının yarattığı bağlamda hareket etmeyi (Augier ve Vendelo, 1999:257) ve aynı zamanda bu bağlama uygun içerik oluşturmayı gerektirmesi sebebiyle, yaratıcı bir mücadele alanı oluşturduğu görülmektedir.

Anlık hareket edebilme becerisinin, analiz yapabilme fırsatının ortadan kalkarak, kritik zaman baskısıyla birlikte gündeme geldiği ifade edilmektedir. Kriz durumları, önceki analizlerin sağlayacağı faydalı bakıştan yararlanmayı zorlaştırarak improvizasyona dayalı davranışlara zemin hazırlamaktadır (Weick, 1998:553). Bu nedenle krizlerin ve kritik dönemlerin, improvizasyonu meşrulaştırdığı (Powers, 1981:297) ve acil durum başlangıçlarının, zamanında hareket etmeyi zorunlu kıldıkları ifade edilmektedir (Mendoça ve Al Wallace, 2007:548). Benzer şekilde Weick'in (1998:545), zaman baskısı olduğunda, varyasyon ve improvizasyona daha sık başvurulduğunu öne sürdüğü görülmektedir.

### **3.4.3. Birlikte Yaratma**

Gibbert vd. (2002:463), müşteri bilgi yönetimini (*customer knowledge management*) müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi yönetiminden ayırarak, MBY'nin amacının inovasyon ve büyüme olduğunu ifade etmektedirler. MBY'de amaç, müşterileri değer yaratan ortaklar görüşüyle sürece dahil ederek, pazardaki fırsatları yakalamaktır. Müşteri bilgisini, firma bilgisinin bir parçası olarak değerlendiren söz konusu görüş, bilginin toplanmasına, yönetilmesine ve paylaşılmasına ilişkin süreçleri irdelemektedir (Garcia-Murillo ve Annabi, 2002:875).

Birlikte yaratma kavramına, Prahalad ve Ramaswamy'nin (2004) "*The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*" isimli kitaplarında stratejik bir anlam atfedilmektedir. Birlikte yaratma pazarı; müşterilerin, firmaların, tüketici topluluklarının ve ağların yer aldığı bir foruma döndürmek şeklinde tanımlanmaktadır (Prahalad ve Ramaswamy, 2004:122). Bilgi yaratmada müşterilerin rolüne vurgu yapan yazarlar, müşterilerin pasif izleyicilerden aktif oyuncular konumuna gelerek, bilgi ve değer yaratılmasına katkıda bulunmak gibi iki öncelikli dönüşüm geçirdiğini ifade etmektedirler. Müşterilerin değişen rolüne ilişkin önemli bazı boyutlar; *zaman dilimi, yönetsel düşünüş biçimi, takasın doğası, iletişim kanalları, ürün ve hizmet geliştirme yöntemleri* şeklinde sıralanmaktadır.

Tüketici ve üreticilerin ürün geliştirmeden tasarım, üretim, dağıtım ve pazarlamaya kadar değer yaratımının her evresindeki etkileşime ve söz konusu etkileşim sayesinde iş yapış biçimlerindeki farklılaşmaya, değişime ve dönüşüme vurgu yapılmaktadır. Birlikte yaratma süreci, firmanın kendi eylemlerinin yanısıra müşteriler, tedarikçiler, rakipler, potansiyel girişimciler gibi diğer paydaşların eylemlerinin varlığını ve söz konusu eylemlere bağlı olduğunu kabul etmesini gerektirmektedir (Pitelis ve Teece, 2010:19). Başka bir deyişle birlikte yaratma, iç ve dış paydaşların etkileşimlerinden doğan verim ve tecrübenin bir değer olarak yansımaya işaret etmektedir (Kornberger, 2010:131).

Birlikte yaratma, tüketicinin değer zincirinin en son halkasında bulunmadığını, değer yaratma süreçlerinde merkezi konumda olduğunu ifade etmektedir (Pongsakornrungsilp ve Schroeder, 2011:305). Buna ek olarak birlikte yaratma sürecinde, müşteriler ile birlikte diğer tüm iç ve dış paydaşların, firmalar tarafından demokratikleştirilmiş özgür üretim ve paylaşım alanlarında varolmaları önem arz etmektedir.

Cunha vd. (2010:323), improvizasyonu pratikteki kolektif birlikte yaratma eylemi olarak tanımlamaktadırlar. İmprovizasyon birey, grup ve örgüt bağlamında düşünüldüğünde, bireylerin ortaklaşa eylemi ve birlikte bir yaratım sürecini paylaşmaları olarak düşünülmektedir. Örneğin müzikte, John Cage'in, üç bölümden oluşan ünlü "4'33" adlı eserinde, partisyonda her bölüm için "**tacet**" (*Latince*

*sessizlik anlamına gelmektedir*) ibaresinin kullanılarak, bestecinin piyano başındaki piyanist ve seyirciler arasında birlikte yaratılma arzusu ile oluşturulan dört dakika otuzüç saniye süren bir sessizliğin görüldüğü ifade edilmektedir. Seyirci ile fiziksel ve sözsözsel olarak oyun sırasında provasız iletişime geçilmesi ve diyalogların o süreçte kendiliğinden oluşarak birlikte yaratma eyleminin gerçekleşmesi, improvizasyonun bir boyutu olan birlikte yaratmaya dair tiyatrodan verilen bir başka örnek olarak değerlendirilmektedir.

#### **3.4.4. Brikolaj (Yaptakçılık)**

Lévi-Strauss (1967:17-18) brikolaj kavramı ile ilgili özellikli bir tanım belirtmemekle birlikte, var olan materyallerle yetinmek veya idare etmek gibi eylemleri vurgulamakta, **brikolör** kavramını ise, özellikle eldeki (*at hand*) projeye uygun kaynakları aramak yerine, elindekilerle yetinmek olarak tanımlamaktadır. Brikolör kavramının, var olan heterojen kaynaklardan oluşan envantere göre hareket etmek ve söz konusu kaynaklardan ihtiyaca göre yeni bir oluşum yaratmak şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Lévi-Strauss (1967:12), brikolajı tanımlarken; mevcut kaynakların varlığı, yeni süreçler için söz konusu kaynakların yeniden birleştirilmesi ve kaynaklarla yetinilmesi gibi kavramın üç özelliğinden bahsetmektedir.

Baker ve Nelson (2005:333) brikolaja yönelik farklı disiplinlere yönelik yaptıkları araştırmalarda, kavrama ilişkin bütüncül bir tanım yaparak brikolajı; yeni problemler ve fırsatlar karşısında kaynakların farklı kombinasyonlarla birleştirilmesi ile var olanla yetinilmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Brikolajı, objeleri birleştirmek olarak tanımlayan Duymedjian ve Rüling, (2010:137), brikolaj sürecini, brikolörün gerçekleştirilmesi gereken bir amaç ile karşı karşıya kalındığında hayat bulan bir iletişim formu olarak değerlendirmektedirler. Di Domenico vd. (2010:685) brikolaj kavramının, mevcut durum içerisindeki beceriklilik ve uyarlanırlık durumlarını karşıladığını belirtirken, brikolörü, belirli koşullar altında gerekli olan stratejiyi harekete geçirmeye hazır olan ve beklenmeyenler karşısında yeni örgütsel kombinasyonlar yapabilen kişi olarak tanımladıkları görülmektedir.

Brikolaj; yetinmek, sınırların ya da limitlerin hükmetmesine izin vermemek ile karakterize edilmektedir (Di Domenico vd., 2010:687). Brikolajda anahtar unsur maddesellikdir (Cunha vd., 2010:323). Eldeki maddesel olanaklarla yeni yaratımları gerçekleştirmek, özellikle zaman baskısının yaşandığı veya o anda çözülmesi gereken problemler söz konusu olduğunda önem kazanmaktadır. Ani durum ortaya çıkması, zamanında hareket etme gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Zaman kısıtı nedeniyle, yeni bir kaynak ediniminden çok, eldeki kaynakların kullanılması gerekliliği doğmakta ve brikolaj kavramı önem kazanmaktadır (Mendonça ve Al Wallace, 2007:549).

Brikolaj, çoğu kez improvizasyon sırasında kaynak setinin harekete geçirilmesiyle betimlenen yapı olarak tanımlanmaktadır (Baker vd., 2003:256). Acil durumlar hızla cevap vermeyi ve çözüm bulmayı zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu durumu gidermek için ihtiyaç duyulan kaynakların edinilmesi zaman engeli nedeniyle gerçekleşmemekte, mevcut kaynaklarla yetinilmesi gerekmektedir (Mendonça ve Al Wallace, 2007:548). Brikolör, zaman baskısı söz konusu olduğunda yaratıcı olabilmekte ve var olan materyallerle ilerleyebilmektedir (Weick, 1998:639-640). Yazara göre söz konusu materyallerin derinlemesine biliniyor olması, materyallere o anda gerekli formun verilmesini ve orijinal kombinasyonların yapılmasına olanak sağlamaktadır.

Brikolaj için gerekli olan koşulun, planlanmamış tesadüfler sonucunda materyallerin toplanarak, zamanla heterojen kaynaklardan oluşan bir bütünün (*repertuvar*) yaratılması olduğu ileri sürülmektedir. Brikolörün eylemde bulunması ile çevresi ve mevcut heterojen kaynak bütünlüğü arasındaki bir diyalogu yönettiği ifade edilmektedir (Duymedjian ve Rüling, 2010:140). Yazarlara göre söz konusu diyalog; birleştirme, kaynaklar arasında bağlantı kurma, değişim sürecinde kaynakların birbirini ikame etmesi gibi düzenlemeleri içermektedir.

Periferde (*çevrede*) gerçekleşen fırsatların saptanması durumunda, kaynakların nasıl yeniden organize edildiğine odaklanan brikolaj, mevcut kaynakların normal kullanımlarından sapılarak nasıl alışılmadık şekilde birleştirilebildiklerini ortaya koymaktadır. Brikolaj, örgütün kaynaklarına ilişkin anlayışını yenilerken, eylem stratejilerinin revize edilmesine de katkı sağlamaktadır



(Cunha ve Chia, 2007:568). Bu bağlamda brikolajın, firmanın ve karşılıklı ilişkilerinin, alışılmadık çözümlerinin ve de değişik pazarların farkına varmasını beraberinde getirdiği ifade edilmektedir (Gundry vd., 2011:662).

#### **3.4.5. Ansambl Oluşturma**

Ibbotson (2008:47) ansamblı, işlerin yapılması için hiyerarşi ve statü oyunlarını bir süre askıya alan grup şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, ansamblı oluşturan her bir üye, eşit öneme ve hakka sahiptirler. Bu bağlamda ansamblın, demokratik bir platformun varlığını ortaya koyduğu da anlaşılmaktadır. Bu platformda, öğrenme ve uygulamanın, yaratıcılığı tetikleyen en temel iki disiplin olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bir üyeden gelen önerilerin hemen keşfedilmesinin yanı sıra, ansambl üyeleri tarafından geliştirilmesine başlandığı ve fikirlerin ortak sahiplik anlayışıyla dikkate alındıkları ifade edilmektedir. Ansambl oluşumunun çıktılarının, inovasyon ve fikir yaratımına olan bağlılık şeklinde tanımlandığı belirtilmektedir (Ibbotson, 2008:72).

Bracewell ve Witte (2003:528) ansamblı, belirli bir iş bağlamında, karmaşık sorunlara uygun çözümler üretebilmek için kolektif olarak, sistemleri, araçları ve teknolojileri birbirine bağlantılandıran ve kullanan insan topluluğu olarak ifade etmektedirler. Bir çalışma biçimi olarak ansamblın gücünü, aktörlerin karşılıklı saygısından, paylaşılan vizyon ve kararlılıktan, yapılan işe verilen değer ve yaratım sürecinden aldığı görülmektedir. (Neelands, 2009:183). Koordinasyon, iletişim, bireyin rolü ve sosyal faktörler, ansamblın etkin çalışmasında rol oynayan unsurlar olarak açıklanmaktadır (Goodman, 2002).

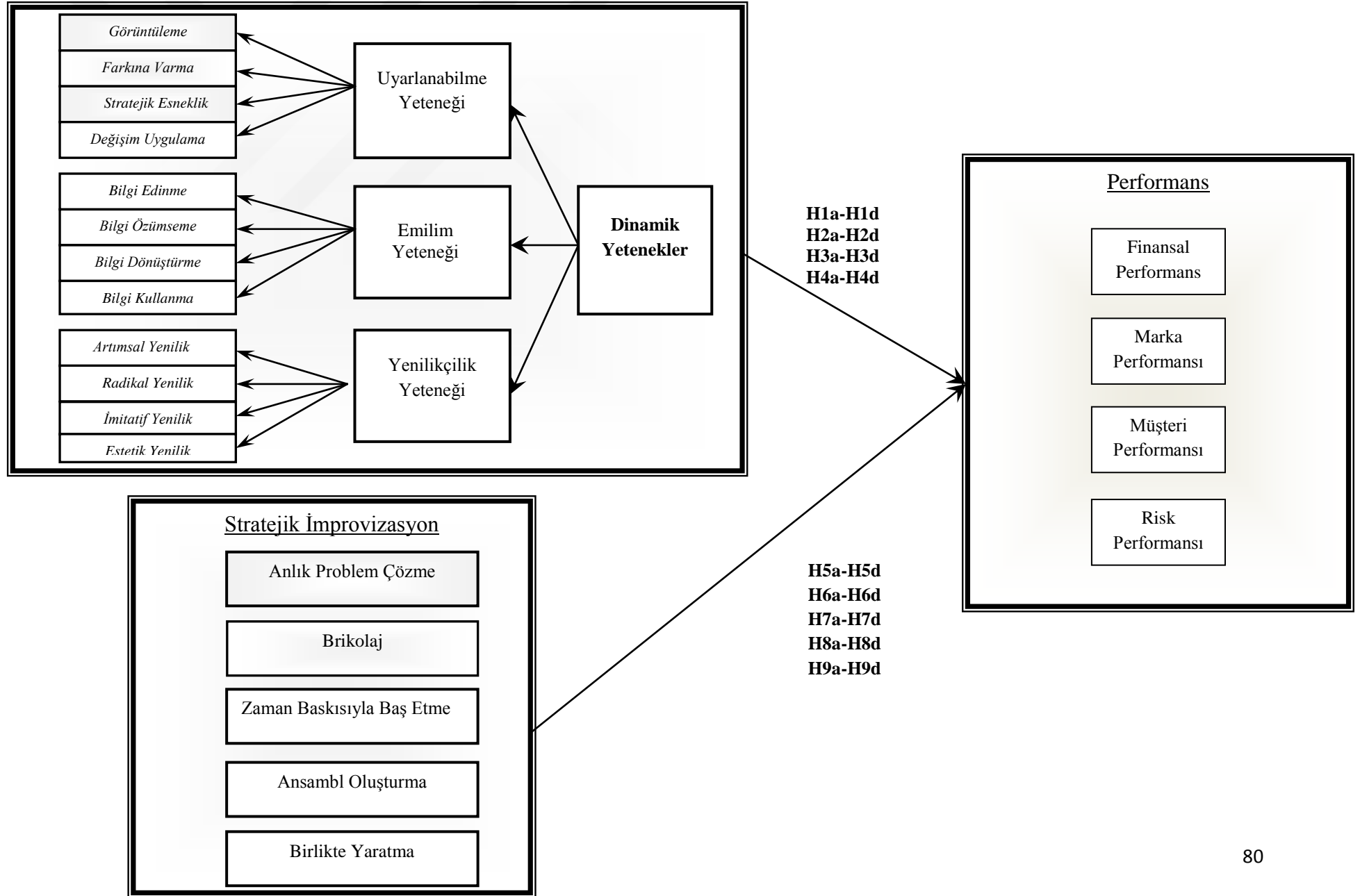
Zamanlamanın senkronize edilmesinin, ansambl koordinasyonunun çok önemli bir parçası olduğunun kabulü ile birlikte, kavramla eş anlamlı olarak kullanıldığının da altı çizilmektedir (Maduell ve Wing, 2007:591). Ansambl oluşumu; tek beden, tek ruh, tek akıl olma metaforuyla açıklanmaktadır (Scollon, 1981:342-343). Diğer bir ifadeyle, ansamblı oluşturan aktörler, birbirleriyle mükemmel bir ahenk ve kendiliğindenlik çerçevesinde çalışmaktadırlar. Dinamik yapıları, aktörler arasındaki ilişkileri ve de diğer ansamblarla temas halinde

bulunmaları sebebiyle, sürekli bir değişime ve dönüşüme maruz kaldıkları vurgulanmaktadır (Bracewell ve Witte, 2003:546).

### **3.5. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezleri**

Bu bölümde araştırmanın modeli ve araştırma hipotezleri açıklanmaktadır. Şekil 1.'de araştırma modeli görsel olarak sunulmaktadır. Tablo 5.'de ise bu tez kapsamında araştırma sorusuna yönelik geliştirilen hipotezler ve bu hipotezlerin ait olduğu boyutlar raporlanmaktadır.





Şekil 1. Araştırma Modeli

**Tablo 5. Araştırma Hipotezleri**

<b>1.Uyarlanabilme Yeteneği</b>	<i>H1a: Firmanın uyarlanabilme yeteneğinin, firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H1b: Firmanın uyarlanabilme yeteneğinin, firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H1c: Firmanın uyarlanabilme yeteneğinin, firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H1d: Firmanın uyarlanabilme yeteneğinin, firmanın risk performansı üzerinde etkisi vardır</i>
<b>2.Emilim Yeteneği</b>	<i>H2a: Firmanın emilim yeteneğinin, firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H2b: Firmanın emilim yeteneğinin, firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H2c: Firmanın emilim yeteneğinin, firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H2d: Firmanın emilim yeteneğinin, firmanın risk performansı üzerinde etkisi vardır</i>
<b>3.Yenilikçilik Yeteneği</b>	<i>H3a: Firmanın yenilikçilik yeteneğinin, firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H3b: Firmanın yenilikçilik yeteneğinin, firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H3c: Firmanın yenilikçilik yeteneğinin, firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H3d: Firmanın yenilikçilik yeteneğinin, firmanın risk performansı üzerinde etkisi vardır</i>
<b>4.Anlık Problem Çözme</b>	<i>H4a: Anlık problem çözmenin, firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H4b: Anlık problem çözmenin, firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H4c: Anlık problem çözmenin, firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H4d: Anlık problem çözmenin, firmanın risk performansı üzerinde etkisi vardır</i>
<b>5.Brikolaj</b>	<i>H5a: Brikolajın, firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H5b: Brikolajın, firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H5c: Brikolajın, firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H5d: Brikolajın, firmanın risk performansı üzerinde etkisi vardır</i>
<b>6.Zaman Baskısıyla Başetme</b>	<i>H6a: Zaman baskısıyla baş etmenin, firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H6b: Zaman baskısıyla baş etmenin, firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H6c: Zaman baskısıyla baş etmenin, firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H6d: Zaman baskısıyla baş etmenin, firmanın risk performansı üzerinde etkisi vardır</i>
<b>7.Ansambl Oluşturma</b>	<i>H7a: Ansambl oluşturmanın, firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H7b: Ansambl oluşturmanın, firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H7c: Ansambl oluşturmanın, firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H7d: Ansambl oluşturmanın, firmanın risk performansı üzerinde etkisi vardır</i>
<b>8.Birlikte Yaratma</b>	<i>H8a: Birlikte yaratmanın, firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H8b: Birlikte yaratmanın, firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H8c: Birlikte yaratmanın, firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i> <i>H8d: Birlikte yaratmanın, firmanın risk performansı üzerinde etkisi vardır</i>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi, bir araştırmacının araştırmayı belirli ilkeler doğrultusunda ve belirli bir yönde yürüteceğini ifade etmektedir. Etimolojik olarak metodoloji (*yöntembilim*) kelimesi Yunanca *methodos* (*meta: esnasında, boyunca; hodos: yol*) kelimesinden gelmekte ve araştırmacının bir sonuca ulaşmak adına takip ettiği mantıksal bir sırayı, yolu betimlemektedir. Araştırma yöntemi, araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuçları sağlaması bakımından önem arz etmekle birlikte, belirli varsayım ve düşünceler dizisinin, teorik bir nosyona dayanan kavramsallaştırılmış önerilerin desteklenmesi için gerekli olan görgül ya da niteliksel materyalin hangi metot ve tekniklerle elde edileceğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, araştırma yöntemi, araştırmanın nasıl bir ortamda hangi strateji ile yürütüleceğini ortaya koymaktadır. Teoriye, önceki çalışmalara dayananan, uygun evrenden örneklem alınana ve hipotezleri test edecek uygun yöntemlerin kullanıldığı araştırma iyi olarak kabul edilmektedir. Çünkü teori, belirli bir gözlem alanını betimleyen ve açıklayan, aralarında mantıksal bağlarla bağlı önermeler bütünü olarak ifade edilirse, henüz ortada olmayan bir davranışı, olguyu öngörmek üzere, teorik bir düşünceye bağlı hipotez geliştirildiği bilinmektedir (Bilgin, 2006:7).

Genel olarak araştırmalar nitel ve nicel araştırmalar olmak üzere iki ana başlıkta incelenmekte ve araştırma kapsamında kullanılacak yöntem, araştırmanın nitel veya nicel olmasına bağlı olarak belirlenmektedir. Bu tezde, araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Tezin hazırlık aşamasında, sosyal bilimler ve sanatla ilgili veri tabanlarından tez için gerekli kaynaklar temin edilmiştir. Buna ek olarak, tez için gerekli olduğu düşünülen ve yurtiçinde ulaşılamayan kaynaklar ile gerekli materyaller ve kitaplar yurtdışından getirilmiştir. Kaynak taramasını takiben araştırmanın kuramsal altyapısı oluşturularak, araştırmanın modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir. Ardından tasarlanan anket aracılığıyla data toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Mevcut tez ampirik bir araştırma olduğundan, elde edilen verilerin sistemli analizi; SPSS 20, ve Lisrel 8.80 istatistiksel paket programları aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Tezin ilerleyen alt bölümlerde; araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, anket tasarımı,

betimleyici istatistikler, geçerlilik ve ölçek güvenilirlikleri, faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Örnekleme

Stratejik yönetim disiplininin temel sorusu firmaların performansları arasındaki değişkenliğin ve çeşitliliğin nedenini aramak olduğu bilinmektedir. Bu tezde, dinamik yetenekler ve stratejik improvisasyonun firma performansı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlandığından, söz konusu tezde analiz birimi firma düzeyi olarak belirlenmektedir. Küçük ölçekli firmaların dinamik yetenekleri geliştirebilmeleri için, yeterli finansman ve know-how'a sahip olmadıkları düşünüldüğünden, uygulama için söz konusu firmalar analiz dışında bırakılmıştır. Bu bağlamda improvisasyonun stratejik düzeyde ele alınması ve söz konusu eylemin gerçekleştirilebilmesi için belirli ölçekteki firmalara uygulama gereği nedeniyle, orta ve büyük ölçekli işletmeler uygulama için uygun bulunmuştur. Bunun yanısıra, hem üretim hem de hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar dikkate alınmıştır.

Anket çalışmalarının en önemli problemlerinden birisinin, seçilen örneklemin temsil ediciliği sorunu olduğu ifade edilmektedir. Bir örneklemin temsil ediciliğini arttırmak üzere kullanılan çok çeşitli örnekleme stratejileri bulunduğu, ancak en bilinen ve geçerli olanın seçkisiz örnekleme (*random sampling*) olduğu belirtilmektedir. Seçkisiz örnekleme yapmak demek, popülasyondaki her bir bireyin, örnekleme girme olasılığını eşitlemek anlamına gelmektedir (Bilgin, 2009:30). Bu bağlamda seçkisiz örnekleme yönteminin, popülasyonu temsil etme gücü bakımından önemli bir yöntem olduğu göze çarpmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında mevcut araştırmanın evrenini, İzmir ili sınırlarında hem üretim hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve İzmir Ticaret Odası'nın 76 meslek komitesinin üretim ve hizmet sektörü kategorisinde yer alan 24 meslek komitesine kayıtlı olan ve söz konusu komitelerin alt gruplarında varlık göstererek, çalışan sayısı bakımından orta (50-250)/büyük ölçekli (>250) aynı zamanda anonim şirket sınıflandırmasına giren firmalar oluşturmaktadır.

İzmir Ticaret Odası'ndan gerekli izinler alındıktan sonra, ticaret odasının veri tabanından yararlanılarak elde edilen firma havuzundan, basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile firmalar komiteler (*konaklama, mobilya, deri, vb...*) arasından raslantısal olarak belirlenmiştir. Belirlenen firmalara telefon ve e-posta yoluyla ulaşılarak, çalışmaya katılım sorgulanmış ve olumlu geri dönüş alınan firmalara anketler e-posta ve posta yoluyla ulaştırılmıştır. Çalışmaya katkının, yüzyüze anket ile gerçekleştirilmesi talebinde bulunan firmalardan randevu alınmasının ardından söz konusu firmalara gerekli ziyaretlerde bulunulmuş ve anketler, bizzat araştırmacı tarafından, firmalardaki ilgili kişilere ziyaret sırasında uygulanmıştır.

Söz konusu gönderimler; iş insanlarının yoğunluğu, seyahatte olmaları gibi gerekçeler nedeniyle, belirli aralıklarla birden fazla defa tekrarlanmak durumunda kalınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katkı yapamayacağını belirten firmalara mail gönderimi kesilmiştir. Çalışmaya ancak yüz yüze yapma koşulu ile kabul eden firmalardan randevu alınarak, ardından gerekli ziyaretler gerçekleştirilerek, anketler araştırmacı tarafından firmalarda ilgili kişilere ziyaret esnasında yaptırılmıştır. Bunun dışında çalışma sonuçlarının paylaşılması ve kendi firmalarına çıkan sonuçlarla ilgili hem yazılı bir rapor hem de bir sunum yapılması ön koşulu ile çalışmaya katılabileceklerini belirten firmalara, konuyla ilgili teyid verilmiştir. Mayıs 2013'te başlayan data toplama süreci, Mayıs 2014'te sonlandırılmış, bu tarihten sonra mail yoluyla ya da elden gelen anketlerin analize dahil edilmemesine karar verilmiştir. Örnekleme oluşturan her bir katılımcı firma tek bir koşulda yer aldığından ve her firmadan tek bir ölçüm alındığından, çalışmada denekler arası bir desen kullanılmıştır (*between subject*).

#### **4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada literatürde bulunan mevcut ölçeklerden yararlanılmasının yanında, belirli kuramlara dayanarak oluşturulmuş yeni ölçekler de kullanılmıştır. Dinamik yetenekler için doğrulayıcı faktör analizi ile söz konusu teorinin ölçme aracı sadeleştirilmek istendiğinden, mümkün olduğunca mevcut ölçme araçlarına ait maddeler kullanılmıştır. Ancak Wang ve Ahmed'in (2007) dinamik yeteneklerin boyutlarından biri olarak önerdikleri yenilikçilik yeteneğine ait iki boyut bu çalışma için yeni maddelerden oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçek maddeleri hem

akademisyenler hem de iş insanları ile tartışılarak onaylanmış ve ölçek maddeleri olarak ankete konmuştur. Varolan ölçeklerin çevirileri yapıldıktan sonra, iki dilli beş uzman tarafından çeviriler değerlendirilerek, uzmanların önerileri doğrultusunda ölçek maddeleri yeniden yapılandırılmıştır. Bunun üzerine, on farklı firmada görevli üst düzey yönetici ve firma sahibi tarafından ölçek maddelerinin son hallerinin değerlendirilmesi, anlaşılır olup olmadıkları konusunda görüş bildirmeleri istenmiştir. Geri besleme ile yapılan öneriler doğrultusunda maddeler yeniden düzenlenerek son hallerini almış ve anketi oluşturan ölçek soruları böylelikle tamamlanmıştır.

Uyarlanabilme yeteneğini oluşturan görüntüleme, farkına varma, değişim uygulama ve stratejik esneklik alt boyutlarına ait sorular farklı yazarların çalışmalarından uyarlanmıştır (Lichtenthaler, 2012; Jiao vd., 2013; Torres vd., 2010; Martinez-Sanchez vd., 2009; Li ve Liu, 2012). Emilim yeteneğini oluşturan bilgi edinme, bilgi özümseme, bilgi dönüştürme ve bilgi kullanma alt boyutlarına ait sorular farklı yazarların çalışmalarından uyarlanmıştır (Gold vd., 2001; Zahra ve George, 2002; Jansen vd., 2006; Flatten vd., 2011). Yenilikçilik yeteneğini oluşturan artımsal ve radikal yenilik alt boyutlarına ait sorular Subramaniam ve Youndt'un (2005) çalışmasından uyarlanırken, estetik yenilik Stoneman'ın (2007) kavramsal çalışmasındaki tanımlara dayandırılarak 3 madde olarak kurgulanmış, benzer şekilde imitatif yenilik, Valdani ve Arbore (2007) ile Ulhøi'nin (2012) kavramsal çalışmalarında yer alan tanımlardan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Performans boyutunu oluşturan finansal, marka, müşteri, alt boyutlarına ait sorular farklı yazarların çalışmalarından uyarlanmıştır (Morgan ve Strong, 2003; Wong ve Merrilees, 2008; Leticia vd., 2013). Performans boyutlarından biri olarak geliştirilen risk performansı ise bu çalışmaya katkı sağlayan üst düzey yönetici ve firma sahipleri ile birlikte yapılan görüşmeler ve mülakatlar sonucunda, sektörün ihtiyacı doğrultusunda geliştirilmiştir.



**Tablo 6. Boyutları Oluşturan Maddeler ve Referansları**

Boyut	Madde Sayısı	Referanslar
Uyarlanabilme Yeteneği	17	Lichtenthaler, 2012; Jiao vd., 2013; Torres vd., 2010; Martinez-Sanchez vd., 2009; Li ve Liu, 2012
Emilim Yeteneği	19	Gold vd., 2001; Zahra ve George, 2002; Jansen vd., 2006; Flatten vd., 2011
Yenilikçilik Yeteneği	13	Subramaniam ve Youndt, 2005; Stoneman, 2007; Valdani ve Arbore, 2007; Ulhøi, 2012
Stratejik İmprovizasyon	23	Moorman ve Miner, 1998; Cunha ve Kamoche, 1999; Vera ve Crossan, 2005; Senyard vd., 2009; Gustafsson vd., 2012
Performans	23	Morgan ve Strong, 2003; Wong ve Merrilees, 2008; Leticia vd., 2013

### 4.3. Anket Tasarımı

Alan araştırmasının, bir soru formu vasıtasıyla yürütülen şekli olan anket yöntemi, betimsel bilgi toplanmasında sıklıkla başvurulan bir yöntem olarak öne çıktığı ifade edilmektedir (Bilgin, 2009:29). Mevcut araştırma ampirik bir çalışma olup, alan araştırması (*survey*) kapsamında ihtiyaç duyulan verileri elde etmek amacıyla, veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Anket tasarımında iki ana bölümden söz etmek mümkündür. Anketin birinci bölümünde; katılımcıların cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, işletmenin faaliyet alanları ve süresi, işletmede çalışan personel sayısı gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise dinamik yeteneklerin ölçülmesi için, soru formatı olarak kapalı uçlu, 5 düzeyli (*1-kesinlikle katılmıyorum, 2-kısmen katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-kısmen katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum*) likert tipi tutum ölçek soruları yer almaktadır. Stratejik improvizasyonun ölçülmesi için yine soru formatı olarak kapalı uçlu, 5 düzeyli (*1-kesinlikle katılmıyorum, 2-kısmen katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-kısmen katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum*) likert tipi tutum ölçek soruları ankette kullanılmıştır. Performans kriterlerinin ölçülmesi için yine 5 düzeyli (*1-ortalamanın çok altı, 2-ortalamanın altı, 3-ortalama, 4-ortalamanın üstü, 5-ortalamanın çok üstü*) kapalı uçlu likert tipi tutum ölçeği soru formatından yararlanılmıştır.

Çalışmada analiz birimi firma düzeyi olarak belirlendiğinden, her firmadan bir anket dönüşü gerçekleşmiştir. Anketler, firmanın üst düzey yöneticisi ya da firma sahibi/ortağı tarafından doldurulmuştur. Firmalara özel olması bakımından web anket yerine, e-posta, posta ya da birebir firma ziyareti yoluyla tek tek firmalara ulaşılması

tercih edilmiştir. Toplamda ulaşılan 1074 soft olarak, 80 hard olarak 1154 firmadan 223'undan geri dönüş alınmakla birlikte, eksik ya da hatalı doldurulduğu için 42 anket analiz dışında bırakılmış, geri kalan 181 anket analize hazırlanmak üzere kodlanmıştır.



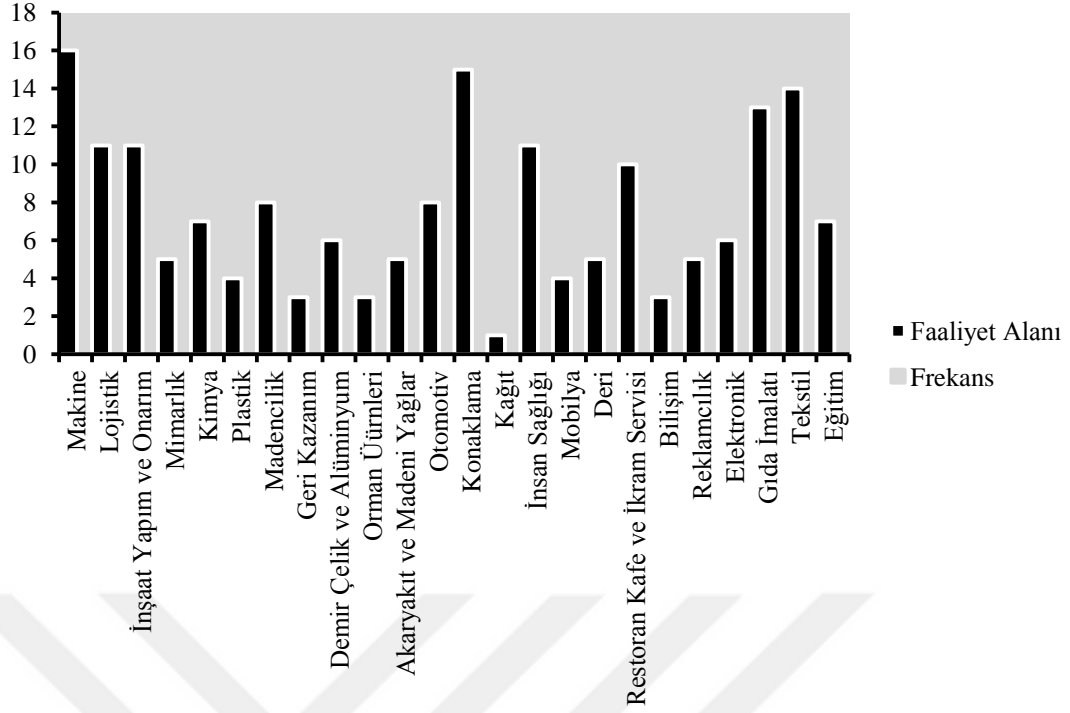
## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. ANALİZLER VE BULGULAR

Tezin beşinci bölümünde, araştırma sorusuna yanıt alabilmek için, elde edilen data ile kuramsal altyapıya uygun olarak gerekli analizler yapılmaktadır. Bu bağlamda öncelikle elde edilen dataya ilişkin betimleyici istatistikler yapılarak, katılımcı firmalara ait profiller ortaya konulmaktadır. Bunu takiben elde edilen sonuçlar; geçerlilik ve güvenilirlik, korelasyon, faktör analizleri (*keşifsel ve doğrulayıcı*), çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılarak raporlanmaktadır.

#### 5.1. Betimleyici İstatistikler

Katılımcı firmaların faaliyet alanları, pazardaki faaliyet süreleri, personel sayıları ve söz konusu firmaların sahip/üst düzey yöneticilerine ilişkin betimleyici istatistikler bu bölümde raporlanmaktadır. 181 tane katılımcı firmanın toplamda 24 farklı meslek grubunda faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır. En fazla katılımı 16 (%8,8) firma ile makine grubu göstermekle birlikte sırasıyla; konaklama grubunda 15 (8,3%) tekstil grubunda 14 (7,7%) ve gıda imalatı grubunda 13 (7,2%) firmanın katılımlarının gerçekleştiği görülmüştür. Kağıt grubu 1 (,6%) firma ile en az katılımın olduğu grup olarak ele alınmıştır. Kağıt grubunu, orman ürünleri, bilişim ve geri kazanım grupları 3'er (1,7) firma ile takip ettikleri anlaşılmıştır. Diğer katılımcı firmaların üye oldukları meslek grupları Şekil 2'de gösterilmektedir. Katılımcı firmaların 22 tanesi çalışan sayısı bakımından (>250) büyük ölçekli firma olarak kabul edilirken, geri kalan 159 firmanın orta ölçekli (50-250) oldukları görülmüştür.



**Şekil 2: Araştırma Örneklemine Ait Sektörel Yapı**

Katılımcı firmalardan 109 tanesi (60,2%) üretim alanında faaliyet gösterirken, geri kalan 72 firmanın (39,8%) hizmet sektöründe varlık gösterdikleri ifade edilmiştir. Firmaların pazardaki faaliyet süreleri ortalama 25,64 (ss= 17,461) olmakla birlikte en düşük değer 1, en yüksek değer 121 yıl olarak kabul edilmiştir. Katılımcı firmalarda çalışan üst düzey yöneticilerin veya firma sahiplerinin/ortaklarının 40'ı bayan (22,1%), 141'i erkek (77,9%) olarak tespit edilmiştir. Katılımcı firma yönetici/sahiplerinin eğitim düzeyleri; 114 kişi (63%) lisans, 56 kişi (30,9%) yüksek lisans, 6 kişi (3,3%) lise, 1'er kişi (1,1%) ilkokul ve doktora olarak saptanmıştır. Katılımcı firmalarda profesyonel olarak çalışan 59 (32,6%) üst düzey yönetici ve firma sahibi/ortağı olup yöneticilik yapan 122 (67,4%) kişi olduğu bulunmuştur. Katılımcıların, söz konusu görevdeki ortalama çalışma süresi 10,9 yıl (ss= 8,275) olarak kaydedilmiştir.

## 5.2. Geçerlilik ve Ölçek Güvenilirlikleri

Geçerlilik, ölçme aracının arzu edilen şeyi ölçüp ölçmediğini, güvenilirlik ise farklı durumlarda söz konusu ölçme aracının tutarlılık gösterip göstermediğine işaret etmektedir (Field, 2009:11). Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri

cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili iken (Büyüköztürk, 2011:170), geçerlilik, testin bireyin ölçmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Geçerlilik teknikleri için değişik sınıflandırmalardan bahsedilmekle birlikte, en çok tercih edilen geçerlilik ölçütleri; kapsam geçerliliği (*content validity*), ölçüt geçerliliği (*criterion validity*), yapı geçerliliği (*construct validity*) (Büyüköztürk, 2011:167) olmaktadır.

Ölçüt geçerliliği, kullanılan ölçeğin iddia edilen şeyi ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Örneğin, okutmanların yardımseverliği ölçeği, gerçekten okutmanların yardımseverliğini mi ölçmektedir. İdeal olarak, ölçekten alınan puanlarla, gerçek dünyadaki gözlemlerinizi değerlendirilerek bir sonuca varılmaktadır. Siz, okutmanların ne kadar yardımsever olduğunu objektif bir biçimde gözlemler ve bu gözlemlerinizi öğrencilerin konu ile ilgili değerlendirmeleri ile karşılaştırarak bir sonuca varırsınız. Bu genellikle pratik bir yöntem olmadığı için, yapının ölçülmesini temsil eden her bir maddenin bireysel raporlanan ölçeklerle değerlendirilmesi sonucu kapsamlı bir değerlendirmeye ulaşmakta ve buna kapsam geçerliliği denilmektedir (Field, 2009:11-12). Testin ölçmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (*faktörü*) ölçebilme derecesi yapı geçerliliğini göstermektedir. Yapı geçerliliğini incelemek amacıyla, faktör analizi, küme analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılmaktadır (Büyüköztürk, 2011:168).

Ayırt edici geçerliliğin (*discriminant validity*) teyid edilmesi, faktörler arasındaki korelasyon kestirimlerinin çok yüksek değer almamaları ile sağlanmaktadır (Campbell ve Fiske, 1959; Cramer ve Howitt, 2004; Erdoğan, 2007; Hair, 2010). Yakınsak geçerlilik (*convergent validity*), çok faktörlü yapılarda her bir faktörü ifade ettiği düşünülen birbirleri ile ilişkili maddelerin, söz konusu faktörlerin altına yüksek yüklerle dağılmaları ile doğrulanmaktadır (Lehmann, 1988; Cramer ve Howitt, 2004; Hair, 2010).

**Tablo 7. Boyutlara Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Görüntüleme	4	,78
Farkına Varma	4	,78
Stratejik Esneklik	5	,77
Değişim Uygulama	4	,87
Bilgi Edinme	5	,83
Bilgi Özümseme	4	,86
Bilgi Dönüştürme	5	,89
Bilgi Kullanma	5	,88
Artımsal Yenilik	3	,72
Radikal Yenilik	3	,78
İmitatif Yenilik	4	,90
Estetik Yenilik	3	,80
Anlık Problem Çözme	5	,89
Brikolaj	4	,83
Zaman Baskısıyla Baş Etme	3	,93
Ansabl Oluşturma	4	,96
Birlikte Yaratma	5	,92
Finansal Performans	4	,90
Marka Performansı	5	,94
Müşteri Performansı	4	,84
Risk Performansı	9	,84

Tablo 7. İncelendiğinde, tüm değişkenlere ait cronbach alfa katsayılarının ,72 ile ,96 arasında bir dağılım göstererek tamini edici değer kabul edilen  $\alpha= ,70$  'in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır ve söz konusu değerlerin iç tutarlılığı desteklediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 8. Üst Düzey Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Uyarlanabilme Yeteneği	17	,88
Emilim Yeteneği	19	,93
Yenilikçilik Yeteneği	13	,84
Stratejik İmprovizasyon	23	,91
Performans	23	,84

Tablo 8. İncelendiğinde, dinamik yeteneklerin 3 temel alt boyutu olarak ele alınan uyarlanabilme yeteneği, emilim eteneği, yenilikçilik yeteneği sırasıyla; ,88, ,93, ,84 olmak üzere tatmin edici cronbach alfa katsayılarına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde aralarında pozitif yönlü ilişki olacağı varsayılan stratejik improvizasyon ve performans boyutlarının cronbach alfa katsayıları sırasıyla; ,91 ve ,84 olarak kaydedilmektedir.

### 5.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı ve daha az sayıda yeni boyutlar elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002;2007). Bu analiz bağlamında elde edilen KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) oranı örneklem yeterliliğinin ölçütüdür. Gözlenen korelasyon katsayıları ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Diğer bir ifade ile, değişkenler tarafından oluşturulan ortak varyans miktarını bildirmektedir. Bütün eşleştirilmiş değişkenlerin kısmi korelasyon katsayılarının toplamı, korelasyon katsayılarını toplamından küçük ise ölçüt 1'e yaklaşmaktadır. Kaiser (1974), 0.5'ten büyük değerlerin ucu ucuna örneklem yeterliliği gösterdiğini kabul etmekte, bunun altında kalan değerler için ise ya daha fazla data toplanması gerektiğini ya da hangi değişkenlerin analize dahil edileceğinin düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. 0.5-0.7 arasındaki değerler orta düzeyli, 0.7-0.8 arasındaki değerler iyi, 0.8 ile 0.9 arasındaki değerler çok iyi, 0.9'dan büyük değerler ise mükemmel bir örneklem yeterliliğine işaret etmektedir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999).

**Tablo 9. Uyarlanabilme Yeteneği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Uyarlanabilme Yeteneği	Boyutlar			
	1	2	3	4
SE3-Firmamızda, faaliyet çevresindeki değişiklikler karşısında hızla yeni pozisyon alınır	,795			
SE2-Firmamızda, rekabet koşullarındaki ani değişim olasılıklarına karşı alternatif stratejiler tartışılır	,791			
SE1-Firmamızda, rekabet koşullarındaki ani değişiklikler karşısında mevcut stratejilerimiz hızla revize edilir	,781			
SE5-Hızla değişen ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek yapısal esneklik mevcuttur	,731			
SE4-Yeni müşterilerin farklı taleplerini yerine getirmede hızlı hareket edilir	,715			
DU1-Firmamızda, değişime uyum sağlamak için çalışanlar birbirine destek olur		,820		
DU2-Firmamızda, değişim sürecinde departmanlar arası işbirliği artar		,814		
DU3-Firmamızda, değişim stratejilerimiz firmamızın üreteceği katma değere yöneliktir		,749		
DU4-Değişim stratejileri sektörde rekabetçi kalabilmek için bir gereklilik olarak kabul edilir		,679		
FV2- Firmamızda, faaliyette bulunduğumuz sektörün operasyonel şeyiş kuralları iyi bilinir			,924	
FV3- Çalışanların yeni fikirlerine değer verilir			,896	
FV1- Firmamızda, sektörmüzdeki fırsat ve tehditlere ilişkin farkındalık				

düeyimiz yüksektir			,805	
<b>G3</b> -Müşterilerimizin tercihlerindeki olası değışimler, pazar araştırmaları vb. yollarla aktif olarak izlenir				,798
<b>G1</b> -Rakiplerimizin faaliyetleri sürekli izlenir				,774
<b>G2</b> -Rakiplerimizin ötesinde, farklı iş çevrelerine ait faaliyetler düzenli olarak izlenir				,700
<b>G4</b> -Sektöre yönelik zayıf sinyallerin (ilk başta önemsiz gibi görünen sinyaller) farkedilebilmesi için büyük çaba harcanır				,617
<b>Açıklanan Toplam Varyans: % 69, 215</b>				

Uyarlanabilme yeteneği boyutunun faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılması için KMO örneklem yeterlilik ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar KMO'nun .86 değeri ile çok iyi bir örneklem yeterliliğine işaret ettiğini göstermektedir. Bartlett küresellik testi ise  $\chi^2_{(120)}=1498,199$ ,  $p<.000$ , maddeler arasındaki korelasyonun temel bileşenler analizi yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir.

Analizde, madde faktör yükleri .60 ve üzerinde olan maddeler tatmin edici olarak kabul edilmiştir. Analiz esnasında, boyutları oluşturan maddelerden farkına varma boyutuna ait 4 numaralı maddenin faktör yapısını bozarak, .586'lık faktör yükü ile görüntüleme alt boyutunun altına dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bu nedenle datanın diğer analizler için hazırlanması esnasında, söz konusu maddenin analize dahil edilmemesine ve farkına varma alt boyutunun 3 maddeli bir boyut olmasına karar verilmiştir. Uyarlanabilme yeteneğine ait değışkenlerle yapılan temel bileşenler analizi sonucunda, özdeğerleri Kaiser kriterine göre 1'in üzerinde olan dört boyut toplam varyansın % 69, 215' ini açıklamaktadır.

**Tablo 10. Emilim Yeteneği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Emilim Yeteneği	Boyutlar			
	1	2	3	4
<b>BK2</b> -Firmamızda, karşılaşılan problem ve zorlukları aşmada kurumsal hafızamızdaki bilgiler kullanılır	,848			
<b>BK1</b> -Firmamızda, stratejik yönümüzün tayininde kurumsal hafızamızdaki bilgiler kullanılır	,817			
<b>BK3</b> -Yatırım kararları, kurumsal hafızadaki bilgilerden yararlanılarak alınır	,810			
<b>BK4</b> -Yeni ürün/hizmet geliştirmek için açık iletişim kanallarının kurumsal hafızanın paylaşıldığı süreçler aktif işlemektedir	,683			
<b>BK5</b> -Edinilen yeni bilgiler faaliyetlerimizde gerektiği şekilde uygulamaya konulur	,619			
<b>BD3</b> - Kurumsal hafıza her yeni tecrübe ile yeniden yapılandırılır		,818		



<b>BD2</b> -Edinilen yeni bilgiler stratejik amaçlara yönelik işlenir			<b>,785</b>	
<b>BD1</b> -Mevcut bilgi birikimi üzerine yeni bilgiler hızla inşa edilir			<b>,776</b>	
<b>BD4</b> -Edinilen yeni bilgiler gerektiğinde kullanmak üzere raporlanır			<b>,745</b>	
<b>BD5</b> -Mevcut bilgiler strateji oluştururken yeniden gözden geçirilir			<b>,699</b>	
<b>BE2</b> -Sektörün geleceğine ilişkin bilgi edinimine önem verilir			<b>,825</b>	
<b>BE1</b> -Sektörün mevcut durumuna ilişkin farklı kaynaklardan bilgi edinilmesi rutin bir faaliyettir			<b>,781</b>	
<b>BE4</b> -Müşteriler, rakipler ve potansiyel pazarlar hakkında <u>bilgi edinmek amacıyla</u> belirli aralıklarla kurum içi ve/veya kurumdışı toplantılar yapılır			<b>,759</b>	
<b>BE3</b> -Dış çevrede farkedilen zayıf sinyallerin içinden önemli olanların ayrıştırılması için büyük çaba harcanır			<b>,686</b>	
<b>BE5</b> -Çalışanların, firmanın genel işleyişi hakkında bilgi sahibi olmasına önem verilir			<b>,504</b>	
<b>BÖ1</b> -Bilgi akışı hızlıdır				<b>,823</b>
<b>BÖ2</b> -Yeni gelişmelerin yanısıra, başarı ve sorunlarda neden-sonuç ilişkisi içinde yorumlanır				<b>,749</b>
<b>BÖ4</b> -Değişen pazar talepleri ve rekabet koşulları hızla analiz edilerek yorumlanır				<b>,714</b>
<b>BÖ3</b> -Faaliyetlerimize ilişkin edinilen bilgiler birimler arasında paylaşılır				<b>,643</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyans: % 71, 327</b>				

Emilim yeteneği boyutunun faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılması için KMO örneklem yeterlilik ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar KMO'nun .91 değeri ile çok iyi bir örneklem yeterliliğine işaret ettiğini göstermektedir. Bartlett küresellik testi ise  $\chi^2_{(171)}=2207,029$ ,  $p<.000$ , maddeler arasındaki korelasyonun temel bileşenler analizi yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir.

Analizde, madde faktör yükleri .60 ve üzerinde olan maddeler tatmin edici olarak kabul edilmiştir. Bilgi edinme alt boyutuna ait 5 numaralı maddenin faktör yükünün düşük olması nedeniye analiz dışında bırakılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde açıklanan toplam varyans %70,101'den %71,327'ye yükselmiştir. Emilim yeteneğine ait değişkenlerle yapılan temel bileşenler analizi sonucunda, özdeğerleri Kaiser kriterine göre 1'in üzerinde olan dört boyut toplam varyansın %71,327' sini açıklamaktadır.

**Tablo 11. Yenilikçilik Yeteneği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Yenilikçilik Yeteneği	Boyutlar			
	1	2	3	4
İY1-Firmamızda yapılan yenilikler, piyasadaki öncü ürün/hizmetlere öykünerek gerçekleştirilir	,908			
İY2-Firmamızda yapılan yenilikler, piyasadaki öncü ürün/hizmetlerin yaratıcı imitasyonlarıdır	,895			
İY4-Firmamızda yapılan yenilikler, rakiplerimizin süreç ve teknolojileri örnek alınarak gerçekleştirilir	,866			
İY3-Piyasadaki öncü ürün/hizmetlerin birebir kopya edilmesi ile gerçekleştirilir	,799			
EY1-Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak duyuşsal algılara etki etmesine yöneliktir		,874		
EY3-Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak estetik açıdan çekici algılanmasına yöneliktir		,863		
EY2-Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak zihinsel algıya etki etmesine yöneliktir		,741		
RY2-Firmamızda yapılan yenilikler, ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerde köklü değişiklikleri gerçekleştirmeye yöneliktir			,852	
RY3-Firmamızda yapılan yenilikler, ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlere ilişkin know-how'ımızı demode bırakır			,785	
RY1-Firmamızda yapılan yenilikler, ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetleri dahi demode bırakacak niteliktedir			,769	
AY1-Firmamızda yapılan yenilikler, ana ürün ve hizmet grubumuzu güçlendirici niteliktedir				,876
AY2-Firmamızda yapılan yenilikler, ana ürün ve hizmet grubumuza ilişkin süreçlerdeki mevcut uzmanlığımızı arttırıcı niteliktedir				,731
AY3-Firmamızda yapılan yenilikler, ana ürün ve hizmet grubumuzun rekabetçi durumunu güçlendirici niteliktedir				,730
<b>Açıklanan Toplam Varyans: %72,796</b>				

Yenilikçilik yeteneği boyutunun faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılması için KMO örneklem yeterlilik ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar KMO'nun .80 değeri ile iyi bir örneklem yeterliliğine işaret ettiğini göstermektedir. Bartlett küresellik testi ise  $\chi^2_{(78)}=1094,162$ ,  $p<.000$ , maddeler arasındaki korelasyonun temel bileşenler analizi yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir.

Analizde, madde faktör yükleri .60 ve üzerinde olan maddeler tatmin edici olarak kabul edilmiştir. Tüm maddelerin düzgün bir biçimde dağılarak, madde çıkarmaya gerek kalmadan analiz sonlandırılmıştır. Yenilikçilik yeteneğine ait değişkenlerle yapılan temel bileşenler analizi sonucunda, özdeğerleri Kaiser kriterine göre 1'in üzerinde olan dört boyut toplam varyansın %72,796'sını açıklamaktadır.

**Tablo 12. Stratejik İmprovizasyon Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Stratejik İmprovizasyon	Boyutlar				
	1	2	3	4	5
ZBBE3-Firmamızda, zaman baskısı altında iken, faaliyetlerimiz eş zamanlı sorunsuzca yürütülür	,916				
ZBBE2-Zaman baskısı altında iken, faaliyetlerimiz eş zamanlı sorunsuzca yürütülür	,874				
ZBBE5- Firmamızda, zaman yönetimi önemsenir	,866				
ZBBE4-Zaman baskısı yenilikçi davranışlarda bulunmamızı güçlendiren bir faktördür	,861				
ZBBE1-Sektörde anlık gelişen ihtiyaçlara yaratıcı yanıtlar verilir	,809				
APÇ4-Firmamızda, beklenmedik olaylara anında cevap verilir		,828			
APÇ3-Firmamızda, beklenmedik olaylar akışına bırakılmadan dikkate alınır		827			
APÇ2-Firmamızda, beklenmedik olaylar derhal ele alınması gereken olaylar olarak değerlendirilir		,802			
APÇ1-Firmamızda, problem çözme süreçlerinde inisiyatif kullanılır		,785			
APÇ5-Beklenmedik olaylar karşısında planlama ve uygulamamız eş zamanlı gerçekleştirilir		,748			
AO2-Firmamızda, farklı departman çalışanlarının bir araya gelerek oluşturdukları organik takımlarda uyum hızla oluşur			,931		
AO3-Firmamızda, organik takımlar hızlı ve etkin çalışma becerisi sergiler			,919		
AO4-Firmamızda, organik oluşan takımların içinde ve takımlar arasında her zaman akıcı iletişim kurulur			,912		
AO1-Firmamızda, beklenmedik olaylar karşısında organik ( <i>kendiliğinden</i> ) takımlar oluşur			,874		
BY2-Firmamızda, yaratılan ek katma değerlerde paydaşlarımızın rolü önemlidir				,826	
BY3-Firmamızda, paydaşlarımızın katkısıyla beklenenin üstünde değerlere ulaşılacağı bilinir				,794	
BY5-Paydaşlarımızla kendiliğinden gelişen işbirlikleri, rutinlerimizden ayrılarak değer yaratmamıza katkı sağlar.				,783	
BY4- Firmamızda, değer yaratma süreçlerinde paydaşlarımız doğal üyemizdir				,661	
BY1-Firmamızda, her bir paydaşımız (müşteriler, tedarikçiler, taşeronlar, vd.) çözüm ortağımız olarak görülür				,608	
BRKLJ3-Yeni zorluklarla karşılaşıldığında, mevcut kaynaklarımız içinden pratik çözümler üretilir					,887
BRKLJ2- Anlık zorlukların üstesinden gelmek için, mevcut kaynaklarımız yenilikçi kombinasyonlarla birleştirilir					,859
BRKLJ4-Yeni problemler ya da fırsatlar ele alınırken, pratik bir çözüm bulunacağı göz önünde tutularak harekete geçilir					,754
BRKLJ1-Yeni bir fırsatı değerlendirmek için öncelikle öz kaynaklardan (hammadde, bilgi, insan, finansal) yararlanma yoluna gidilir					,684
<b>Açıklanan Toplam Varyans: %75,011</b>					

Stratejik improvizasyon boyutunun faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılması için KMO örneklem yeterlilik ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar KMO'nun .87 değeri ile çok iyi bir örneklem yeterliliğine işaret ettiğini göstermektedir. Bartlett küresellik testi ise  $\chi^2_{(253)}=3181,606$ ,  $p<.000$ , maddeler arasındaki korelasyonun temel bileşenler analizi yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir.

Analizde, madde faktör yükleri .60 ve üzerinde olan maddeler tatmin edici olarak kabul edilmiştir. Tüm maddelerin düzgün bir biçimde dağılarak, madde çıkarmaya gerek kalmadan analiz sonlandırılmıştır. Stratejik improvizasyona ait değişkenlerle yapılan temel bileşenler analizi sonucunda, özdeğerleri Kaiser kriterine göre 1'in üzerinde olan beş boyut toplam varyansın %75,011'ini açıklamaktadır.

**Tablo 13. Performans Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Firma Performansı	Boyutlar				
	1	2	3	4	5
MARP4- Marka pazarlama faaliyetleri	,894				
MARP6-Marka imajı	,881				
MARP2-Markamızın pazardaki farkındalığı	,878				
MARP5-Müşterilerimizin marka(lar)ımıza bağlılığı	,871				
MARP3-Firmamızın itibarı	,841				
MARP1-Marka(lar)ımızın genel performansı	,832				
RP3-Yapılan eksik/yanlış (eft tutarları, Excel/muhasebe girişleri, satış şartları, üretim siparişleri, vb..) sayısı		,839			
RP5-Sözleşmelerden kaynaklanan (tedarikçi, müşteri, personel) yasal işlem sayısı		,807			
RP4-Mevzuat değişikliğinden kaynaklanan hasarlardaki artış oranı		,802			
RP8- Fiziki operasyonlardaki (üretim, lojistik, vd.) risklerden kaynaklanan hasarlardaki artış oranı		,748			
RP6- Fiyat risklerinden (tedarik, satış ve kur dalgalanmaları) kaynaklanan hasarlardaki artış oranı		,743			
RP1-Müşterilere yapılan satışlardan yapılamayan tahsilat oranı		,742			
FP4- Satışlardaki büyüme			,865		
FP3- Yatırım getirisi			,864		



## Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalama, Standart Sapma ve Alfa Değerleri

	Ortalama	S.S	Alfa (α)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.Görüntüleme	3,96	,71	,88	1																					
2.Farkına Varma	3,94	75	,91	,286**	1																				
3. Stratejik Esneklik	3,93	,69	,90	,532**	,248**	1																			
4.Değişim Uygulama	3,99	,65	,89	,367**	,387**	,491**	1																		
5. Bilgi Edinme	4,07	,76	,86	,471**	,393**	,486**	,528**	1																	
6. Bilgi Özümseme	3,89	,87	,94	,512**	,424**	,483**	,551**	,575**	1																
7. Bilgi Dönüştürme	3,69	,86	,95	,533**	,462**	,478**	,487**	,516**	,584**	1															
8. Bilgi Kullanma	3,99	,62	,88	,364**	,342**	,459**	,458**	,564**	,567**	,502**	1														
9.Artımsal Yenilik	3,58	,65	,78	,322**	,402**	,406**	,284**	,474**	,431**	,443**	,366**	1													
10.Radikal Yenilik	3,93	,83	,91	,250**	,314**	,224**	,299**	,406**	,501**	,347**	,318**	,307**	1												
11. İmitatif Yenilik	3,90	,87	,86	,329**	,310**	,266**	,359**	,587**	,385**	,283**	,305**	,280**	,291**	1											
12. Estetik Yenilik	4,08	,72	,89	,324**	,273**	,248**	,471**	,438**	,509**	,244**	,276**	,203**	,372**	,274**	1										
13. Anlık Problem Çözme	3,73	,85	,94	,441**	,408**	,503**	,448**	,490**	,548**	,483**	,429**	,423**	,304**	,251**	,350**	1									
14. Brikolaj	4,12	,67	,86	,290**	,445**	,255**	,346**	,448**	,384**	,342**	,373**	,278**	,261**	,338**	,280**	,267**	1								
15. Zaman Baskısıyla Başetme	4,00	,70	,89	,337**	,314**	,265**	,334**	,364**	,519**	,240**	,221**	,197**	,420**	,226**	,462**	,313**	,221**	1							
16. Ansamlı Oluşturma	3,31	,94	,95	,238**	,328**	,240**	,447**	,409**	,445**	,307**	,317**	,284**	,210**	,262**	,282**	,360**	,192**	,222**	1						
17. Birlikte Yaratma	3,89	,82	,93	,407**	,424**	,420**	,492**	,551**	,540**	,495**	,424**	,453**	,361	,371**	,354**	,512**	,250**	,341**	,429**	1					
18. Finansal Performans	3,71	,72	,90	,303**	,542**	,397**	,441**	,481**	,562**	,561**	,447**	,489**	,419**	,236**	,280**	,449**	,681**	,265**	,335**	,462**	1				
19. Marka Performansı	4,03	,74	,94	,223**	,273**	,235**	,422**	,420**	,578**	,317**	,326**	,209**	,463**	,290**	,635**	,319**	,256**	,493**	,337**	,323**	,360**	1			
20. Müşteri Performansı	3,99	,73	,88	,443**	,273**	,412**	,419**	,402**	,389**	,362**	,313**	,426**	,215**	,242**	,345**	,486**	,272**	,272**	,318**	,459**	,275**	,220**	1		
21. Risk Faktörleri Performansı	2,12	,83	,88	,010	,029	,069	,101	-,059	,016	,068	,089	-,101	,007	-,134	-,002	,151*	,071	-,068	-,018	,019	,052	-,031	-,075	1	
22. Risk Denetim Performansı	3,01	,81	,76	,120	,155*	,208**	,252**	,178*	,150	,194**	,070	,057	,076	,034	,089	195**	,085	,117	,196**	187*	,180*	,117	,137*	,315**	1

\*p < ,05; \*\*p < ,01, N= 181

İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve söz konusu ilişkinin gücünü anlamak için korelasyon analizinden yararlanılmaktadır. Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar bir neden-sonuç ilişkisi şeklinde yorumlanamaz. Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar, bize değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiyi vermektedir.

Korelasyon katsayısı; kuvvet (*düşük-orta-yüksek*), yön (*pozitif-negatif*), açıklanan varyans (*determinasyon katsayısı, r<sup>2</sup>*), istatistiksel anlamlılık ve pratik anlamlılık açılarından yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2011:32). Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değer almakla birlikte değer -1'e yaklaştıkça iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki, +1'e yaklaştıkça pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Önündeki işareten bağımsız olarak, korelasyon katsayısı 1'e ne kadar fazla yakınsarsa, iki değişken arasında o denli güçlü bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür.

Tablo 14'te, değişkenler arasında  $p < ,05$  ve  $p < ,01$  anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmektedir. Risk performansına ait iki boyutun ise diğer değişkenlerle görece az ilişkili ya da tamamen ilişkisiz olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 15. Üst Düzey Faktörlere Ait Korelasyon Tablosu**

	Ortalama	Standart Sapma	Alfa ( $\alpha$ )	1	2	3
<b>1.Uyarlanma Yeteneği</b>	4,0121	,49930	,886	1		
<b>2.Emilim Yeteneği</b>	3,9224	,52032	,934	<b>,775**</b>	1	
<b>3.Yenilikçilik Yeteneği</b>	3,7759	,46241	,839	<b>,634**</b>	<b>,706**</b>	1

\*\*p < ,01, N= 181

Üst düzey faktörlere ait korelasyon tablosu incelendiğinde, tüm faktörlerin birbirleri ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. En büyük ilişkinin uyarlanma yeteneği ve Emilim yeteneği arasında olduğu ( $r= ,775$ ,  $p < .01$ ), yenilikçilik yeteneği ve uyarlanma yeteneği değişkenlerinin ise en düşük korelasyon katsayısına ( $r= ,634$ ,  $p < .01$ ) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tüm üst düzey faktörlerin birbirleri ile yüksek pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

#### 5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizinden farklı olarak, önceden belirlenmiş bir takım madde-faktör ilişkilerinin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaya çalışan bir faktör analizi yöntemidir. Bu bağlamda açımlayıcı faktör analizi keşfederek ilişkileri sonradan belirlemekte (*a-posteriori*) ve bu bağlamda tümevarımcı bir yaklaşım izlemekte, doğrulayıcı faktör analizi ise, önceden belirlenmiş (*a-priori*) ilişki örüntülerini test ederek, tümdengelimci bir yaklaşım izlemektedir. Stapleton (1997:7), Floyd ve Widaman (1995:287) çalışmalarında önemle belirttikleri üzere, doğrulayıcı faktör analizi araştırmacılar için yapı geçerliliğini değerlendirmede daha uygulanabilir bir metottur. Benzer şekilde Hair vd.'de (2010:708) DFA'nin başlıca amaçlarından birinin, önerilen ölçme modelinin yapı geçerliliğini değerlendirmek olduğunu ifade etmektedirler.

Doğrulayıcı faktör analizi bir tür hipotez testidir. Araştırmacı DFA aracılığıyla, kuramsal altyapıya bağlı olarak belirlediği bir takım gözlenen ve bir takım gizil değişken arasında ilişki örüntüleri olduğunu kanıtlamaya, diğer bir ifade ile araştırmacı elindeki data ile kurduğu model arasında uyum olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır. DFA çalışmalarını AFA'den ayıran en temel nokta, hangi maddenin hangi faktörün ögesi olacağını araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş olmasıdır. Bu nedenle her bir maddenin yalnızca ve yalnızca ilgili faktördeki faktör yükü hesaplanır. Diğer bir ifade ile doğrulayıcı faktör analizinde her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan faktör ile ilişkisi modelde tanımlanır, diğer faktörlerle olan ilişkisinin "0" olduğu şeklinde bir kuramsal varsayımla model oluşturulur. AFA'de ise her bir maddenin tüm faktörlerde aldığı faktör yükleri hesaplanır. Diğer bir ifadeyle, modelin tanımlanması için kullanılan tüm maddeler tüm faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Şimşek, 2007; Schumacker ve Lomax, 2010).

DFA çalışmalarında, modelde daire içerisinde gösterilen örtük değişken (*latent variable*) AFA'de faktörlere denk gelmektedir. Örtük değişkenlerdeki temel varsayım, söz konusu değişkenlerin bir takım göstergeler (*indicator*), ölçme aracında kullanılan maddeler, tarafından ölçülebildikleri üzerinde gelişmektedir. Bu göstergeler gözlenen değişkenler adını almaktadırlar. Gözlenen değişkenler dikedörtgen şeklinde temsil edilmektedir. Örtük değişkenlerden gözlenen değişkenlere



giden tek yönlü oklar, tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Diğer bir ifadeyle her bir ok, gözlenen değişkenlerin örtük değişkeni yordadığı üzerine hipotezi temsil etmektedir. Bu bağlamda her bir ok aslında regresyon katsayısına karşılık gelmektedir. Modelde bu okların ya da regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığını test etmek için t testi sonuçları değerlendirilir. Bir anlamda bu oklar, maddelerin örtük değişkeni ne kadar iyi temsil ettiğini göstermektedir. Ölçme modelinde bir diğer unsur olan ve “e” harfi ile temsil edilen hata terimidir. Hata terimi, açıklanamayan varyansı ya da hatayı ifade etmektedir. Gözlenen değişkende açıklanamayan bir özelliğin var olduğunu göstermektedir. Örtük değişkenler arası ilişkiyi gösteren eğik ve iki yönlü oklar (Bakınız Ek 1.), söz konusu değişkenler arasında bir yordama ilişkisi yerine, değişkenler arası korelatif ilişkiyi göstermektedir. Diğer bir ifadeyle ilişkinin yönü belli değildir.

Ölçme modelinde her bir gözlenen değişkenin ilgili örtük değişken tarafından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordanıp yordanmadığına ilişkin t değeri hesaplanmakla birlikte, tüm parametre değerlerinin anlamlı olması söz konusu modelin kabul edilebilir bir model olduğu anlamına gelmemekte, uyum iyiliği indekslerinin de (*goodness-of-fit indices*) kriter değerlerini karşılaması gerekmektedir. Uyum iyiliği indeksleri, modelin data tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğini göstermektedir. Bir modelin kabul edilebilir olması için  $\chi^2$  değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması istenir.  $\chi^2$  istatistiği, gözlenen değişkenlerden elde edilen kovaryans matrisi ile model tarafından üretilen kovaryans matrisinin birbiriyle uyumuna bakar. Söz konusu değer anlamlı çıkması iki kovaryans matrisinin birbirinden farklı olduğunu gösterir. Oysaki YEM çalışmalarında istenen, iki kovaryans matrisi arasında, yani kuramsal beklentilerimizle data arasında, bir farklılığın olmamasıdır. Ancak uygulamada  $\chi^2$  değerinin genelde anlamlı çıkmasının nedeni, söz konusu değer örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olmasıdır. Özellikle küçük örneklerde, söz konusu değer daha kolay bir şekilde anlamsız çıktığı bilinmekle birlikte, örneklem sayısı arttıkça bu değer neredeyse her zaman anlamlı çıkar. Bu nedenle bunun yerine  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle bir değer elde edilir. Söz konusu değere Normlaştırılmış  $\chi^2$  (NC) denilmekte birlikte ve bu değer iki veya altında olması, modelin iyi bir model olduğuna işaret ettiği kabul edilmektedir.

Genel model uyumunu bize gösteren Ki-Kare Uyum testi ve normlaştırılmış Ki-Kare dışında diğer uyum indeksleri de modelin data ile olan uyumunun sınanmasında önem taşımaktadır. Bu bağlamda karşılaştırmalı uyum indeksleri (*normlaştırılmış uyum indeksi, normlaştırılmamış uyum indeksi, artırmalı uyum indeksi*), mutlak uyum indeksleri (*iyilik uyum indeksi, düzeltilmiş iyilik uyum indeksi*), artık temelli uyum indeksi (*ortalama hataların karekökü*) mutlaka göz önünde bulundurularak modelin iyi bir model olup olmadığı sonucuna varılması gerekliliği belirtilmektedir (Brown, 2015; Harrington, 2009).

Tüm verilen bilgiler ışığında, bu tezde, dinamik yetenekler üç düzeyli örtük bir yapı olarak ele alındığı için, sırasıyla uyarlanabilme, emilim ve yenilikçilik yetenekleri için birinci, ikinci ve üçüncü düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak elde edilen bulgular raporlanmaktadır.

#### **5.4.1. Birinci Düzey Örtük Yapı**

Uyarlanabilme, emilim ve yenilikçilik yetenekleri birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 16.'da raporlanmaktadır. Modifikasyon öncesi uyum indeksi değerleri, model ile örneklemden elde edilen verinin, yenilikçilik yeteneği hariç diğer yetenekler için iyi derecede bir uyuma, yenilikçilik yeteneği için orta derecede bir uyuma sahip olduğuna işaret etmektedir (Bkz. Tablo 16.). Herhangi bir modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olması için, modeldeki ilişkilerin datayla ne kadar tutarlı olup olmadığını yordamaya çalışan bazı uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde çıkması gerekmektedir.

Uyum indekslerinden bazıları uyarlanabilme ve emilim yetenekleri için sırasıyla; Ki-Kare İyilik Uyumunu ( $\chi^2(98)= 249,52$ , ( $\chi^2(113)= 247,24$ , Normlaştırılmış Ki-Kare (NC)= 2,546, (NC)= 2,187, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)= 0,94, (CFI)= 0,96, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)= 0,093, (RMSEA)= 0,081, Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)= 0,91, (NFI)= 0,93, Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI)= 0,93, (NNFI)= 0,96, Artırmalı Uyum İndeksi (IFI) = 0,94, (IFI) = 0,96, İyilik Uyum İndeksi (GFI) = 0,85, (GFI) = 0,86, Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI)= 0,80, (AGFI)= 0,81 olarak bulunmuştur.

Uyarlanabilme ve emilim yeteneklerinin uyum indeksi değerleri iyi dereceli uyuma işaret ederken, yenilikçilik yeteneği modifikasyon öncesi orta dereceli bir uyum sergilemektedir. Yenilikçilik yeteneğine ilişkin bazı uyum indeksi değerleri şoyledir;  $\chi^2(48)= 159,15$ ,  $NC= 3,315$ ,  $CFI= ,91$ ,  $RMSEA= 0,11$ ,  $NFI= 0,89$ ,  $NNFI= 0,88$ ,  $IFI= 0,91$ ,  $GFI= 0,87$ ,  $AGFI= 0,79$ .



**Tablo 16. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Uyum İndeksi Kriter Değerleri		Uyarlanabilme Yeteneği			Emilim Yeteneği		Yenilikçilik Yeteneği	
		Modifikasyon Öncesi Değerler	SE3-SE2 Modifikasyon Sonrası Değerler	FV3-FV2 Modifikasyon Sonrası Değerler	Modifikasyon Öncesi Değerler	BK2-BK1 Modifikasyon Sonrası Değerler	Modifikasyon Öncesi Değerler	Madde RY3-RY2 Modifikasyon Sonrası Değerler
$\chi^2$	p>0.05	$\chi^2(98)=249,52$	$\chi^2(97)=209,93$	$\chi^2(96)=173,10$	$\chi^2(113)=233,9$	$\chi^2(112)=187,20$	$\chi^2(48)=159,15$	$\chi^2(47)=116,25$
NC	$5 > (\chi^2 / sd)$	2,546	2,164	1,803	2,070	1,671	3,315	2,473
CFI	$\geq 0.9 = \text{iyi uyum}$	0,94	0,96	0,98	0,96	0,98	0,91	,96
RMSEA	$\leq 0.08 = \text{iyi uyum}$	0,093	0,080	0,067	0,077	0,061	0,11	0,090
NFI	$\geq 0.9 = \text{iyi uyum}$	0,91	0,92	0,94	0,93	0,94	0,89	0,93
NNFI	$\geq 0.9 = \text{mükemmel uyum}$	0,93	0,95	0,96	0,96	0,97	0,88	0,94
IFI	$\geq 0.9$	0,94	0,96	0,97	0,96	0,97	0,91	0,96
GFI	$\geq 0.9$	0,85	0,87	0,89	0,87	0,89	0,87	0,90
AGFI	$\geq 0.8$	0,80	0,82	0,85	0,82	0,85	0,79	0,84

Modifikasyon indeksleri temelini, gösterge ve gizil değişkenler arasındaki kovaryanstan alarak, hata matrislerine göre oluşturulduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda modifikasyonun araştırmacıya, modelde, orijinal ölçekte öngörülme, eklenmesi ya da çıkarılması durumunda modele kazandırılacak  $\chi^2$  değerini gösterdiği ifade edilmektedir (Çokluk vd., 2010:273). LISREL modifikasyon indeksleri incelendiğinde, uyarlanabilme yeteneği için SE3-SE2 maddeleri arasında yapılacak olan modifikasyonun, Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değerinde 35,4 oranında anlamlı bir düşüşe neden olacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu maddelerde yapılan modifikasyonlar sonucunda elde edilen bazı uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (97) = 249,52, NC= 2,164, CFI= 0,96, RMSEA = 0,080, NFI= 0,92, NNFI= 0,95, IFI= 0,96, GFI= 0,87, AGFI= 0,82 olarak bulunmuştur. LISREL modifikasyon indeksleri incelendiğinde, uyarlanabilme yeteneği için ikinci bir modifikasyonu FV3-FV2 maddeleri için verdiği görülmektedir. Söz konusu modifikasyonun Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değerinde 32 oranında anlamlı bir düşüşe neden olacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle uyarlanabilme yeteneği için bir modifikasyon daha yapılarak, uyum indekslerinde daha iyi bir uyum elde edilmek istenmektedir. FV3-FV2 maddelerinde yapılan modifikasyonlar sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (96)= 173,10, NC= 1,803, CFI= 0,98, RMSEA= 0,067, NFI= 0,94, NNFI= 0,96, IFI= 0,97, GFI= 0,89, AGFI= 0,85 olarak bulunmuştur.

Benzer şekilde emilim yeteneği için BK2-BK1 maddeleri arasında yapılacak olan modifikasyonun,  $\chi^2$  değerinde 35,1 oranında anlamlı bir düşüşe neden olacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu maddelerde yapılan modifikasyonlar sonucunda elde edilen bazı uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (112)= 187,20, NC= 1,671, CFI= 0,98, RMSEA= 0,061, NFI= 0,94, NNFI= 0,97, IFI= 0,97, GFI= 0,89, AGFI= 0,85 olarak bulunmuştur. Emilim yeteneği için programın verdiği bir diğer modifikasyon önerisi, BO3-BO2 maddeleri arasında yapılacak olan modifikasyonun,  $\chi^2$  değerinde 31,3 oranında anlamlı bir düşüşe neden olacağı anlaşılmakla birlikte, uyum indekslerinin ilk modifikasyon sonrasında arzu edilen düzeyde bir artış göstermesi nedeniyle, söz konusu modifikasyonun yapılmamasına karar verilmiştir.

Yenilikçilik yeteneği için Lisrel modifikasyon önerilerinde programın önerdiği RY3-RY2 maddeleri arasında yapılacak olan modifikasyonun  $\chi^2$  değerinde 42,4 oranında anlamlı bir düşüşe neden olacağı anlaşılmakta ve modelin uyumunu daha da iyileştireceği için, söz konusu modifikasyonun yapılmasına karar verilmiştir. Modifikasyon sonrası bazı uyum indeksi değerleri şu şekilde raporlanmaktadır;  $\chi^2(47)= 116,25$  NC= 2,473, CFI= 0,96, RMSEA= 0,090, NFI= 0,93, NNFI= 0,94, IFI= 0,96, GFI= 0,90, AGFI= 0,84.

**Tablo 17. Uyarlanabilme Yeteneği Standardize Edilmemiş Katsayılar, Standardize Edilmiş Katsayılar, t-Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, R<sup>2</sup> değerleri**

Ölçek Maddeleri	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t-değeri	Madde Toplam Korelasyonu	R <sup>2</sup>	Hata Varyansları
G1	,58	,72	10,00	,58	,53	,47
G2	,38	,50	6,48	,38	,25	,75
G3	,36	,55	7,20	,36	,30	,70
G4	,60	,80	11,20	,60	,63	,37
FV1	,86	,86	13,70	,86	,73	,27
FV2	,90	,90	14,69	,90	,80	,20
FV3	,78	,81	12,59	,78	,65	,35
DU1	,62	,77	11,71	,62	,60	,40
DU2	,65	,84	13,14	,65	,70	,30
DU3	,63	,82	12,63	,63	,67	,33
DU4	,43	,61	8,62	,43	,38	,62
SE1	,38	,47	6,22	,38	,22	,78
SE2	,67	,86	13,59	,67	,74	,26
SE3	,70	,83	12,96	,70	,69	,31
SE4	,47	,66	9,37	,47	,43	,57
SE5	,39	,55	7,56	,39	,30	,70

Uyarlanabilme yeteneği ölçme modeline ilişkin standardize edilmemiş ve standardize edilmiş katsayılar, t değerleri, madde toplam korelasyonları ve R<sup>2</sup> değerleri Tablo 17’de raporlanmaktadır.

Her bir gözlenen değişkenin ilgili olduğu örtük değişkeni tarafından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordanıp yordanmadığını t değerleri bize vermektedir. Ölçme modelinde tüm t değerlerinin anlamlı olması ( $t > 1.96$ ), söz konusu modelin kabul edilebilir olması için bir gerekliliktir (Şimşek, 2007:10). Maddelerin t değerleri anlamsızsa, söz konusu maddelerin ölçekten çıkarılması gerekmektedir (Şimşek, Schumacker ve Lomax, 2010). Ancak t değeri tek başına modelin iyi olduğunu kabul

etmemiz için yeterli değildir. Bu nedenle t değerleri ile birlikte uyum indeksleri de detaylı olarak incelenerek, raporlanmıştır.

**Tablo 18. Emilim Yeteneği Standardize Edilmemiş Katsayılar, Standardize Edilmiş Katsayılar, t-Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, R<sup>2</sup> değerleri**

Ölçek Maddeleri	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t- değeri	Madde Toplam Korelasyonu	R <sup>2</sup>	Hata Varyansları
BE1	,58	,72	9,97	,58	,52	,48
BE2	,38	,50	6,51	,38	,25	,75
BE3	,37	,55	7,27	,37	,31	,69
BE4	,60	,80	11,22	,60	,63	,37
BO1	,86	,86	13,71	,86	,73	,27
BO2	,90	,90	14,69	,90	,80	,20
BO3	,78	,81	12,60	,78	,65	,35
BD1	,62	,77	11,73	,62	,59	,41
BD2	,64	,82	12,88	,64	,68	,32
BD3	,62	,80	12,43	,62	,64	,36
BD4	,46	,65	9,38	,46	,43	,57
BD5	,56	,69	10,07	,56	,48	,52
BK1	,67	,86	13,58	,67	,74	,26
BK2	,70	,83	12,98	,70	,69	,31
BK3	,48	,66	9,50	,48	,44	,56
BK4	,40	,56	7,68	,40	,31	,69
BK5	,33	,46	6,21	,33	,22	,78

Emilim yeteneği ölçme modeline ilişkin standardize edilmemiş ve standardize edilmiş katsayılar, t değerleri, madde toplam korelasyonları ve R<sup>2</sup> değerleri Tablo 18’de raporlanmaktadır.

Hata varyansı, her bir gözlenen değişkende örtük değişken tarafından açıklanamayan varyansı ya da hatayı (*error*) ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile, her bir gözlenen değişkende, söz konusu ölçme modeli ile açıklanamayan bir özelliğin var olduğunu göstermektedir. Hata varyansı aynı zamanda bir güvenilirlik ölçütüdür, çünkü hata varyansı ne kadar düşük olursa (*ki arzulanan budur*), ölçülmek istenen faktör o kadar fazla açıklanmaktadır. Bu bağlamda hata varyansının çok yüksek olması arzu edilen bir durum değildir. Çünkü açıklanamayan özelliğin çok yüksek olması, gözlenen değişkenin, gizil değişkeni tanımlamada yetersiz kaldığını belirtmektedir.

Bilgi özümsemeye ait dört numaralı maddenin, ilk analizde hata varyansının ,95 gibi çok yüksek bir değer olması, söz konusu maddenin analiz dışında bırakılarak bir kez daha analizin yapılmasını gerektirmekle birlikte, söz konusu maddenin madde toplam korelasyonu, determinasyon katsayısı ve t değeri de dikkate alınmak

zorundadır. BÖ4 numaralı maddenin madde toplam korelasyonu  $r = ,18$ , determinasyon katsayısının  $R^2 = 0,047$  ve t değerinin 2,08 gibi çok düşük değerler göstermesi söz konusu maddenin analizden çıkarılması gereğini kesinleştirmektedir. Bununla birlikte BÖ4 numaralı madde analiz dahilinde iken Ki-Kare değerinin  $\chi^2(129) = 458,62$ , RMSEA değerinin ise ,119 gibi kötü değerler gösterdiği anlaşılmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında, Tablo 18.'de, BÖ4 numaralı madde analizden çıkarıldıktan sonra elde edilen değerler raporlanmaktadır.

**Tablo 19. Yenilikçilik Yeteneği Standardize Edilmemiş Katsayılar, Standardize Edilmiş Katsayılar, t-Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları,  $R^2$  değerleri**

Ölçek Maddeleri	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t- değeri	Madde Toplam Korelasyonu	$R^2$	Hata Varyansları
AY1	,48	,60	7,28	,58	,36	,64
AY2	,42	,56	6,74	,39	,31	,69
AY3	,44	,66	7,99	,38	,43	,57
RY1	,28	,37	4,99	,60	,14	,86
RY2	,71	,80	12,30	,46	,65	,35
RY3	,65	,76	10,30	,31	,58	,42
IY2	,63	,78	11,91	,63	,61	,39
IY3	,65	,84	13,23	,65	,71	,29
IY4	,63	,81	12,57	,62	,66	,34
EY1	,52	,74	10,51	,52	,55	,45
EY2	,63	,77	11,07	,64	,60	,40
EY3	,38	,48	6,23	,36	,23	,77

Yenilikçilik yeteneği ölçme modeline ilişkin standardize edilmemiş ve standardize edilmiş katsayılar, t değerleri, madde toplam korelasyonları ve  $R^2$  değerleri Tablo 19.'da raporlanmaktadır. İmitatif yenilik boyutunun birinci maddesi olan IY1'in hata varyansının ,96 gibi çok yüksek bir değer olması, aynı zamana t değerinin anlamsız olması ( $t = 12$ ) gibi nedenlerden ötürü söz konusu madde analiz dışında bırakılarak lisrel tekrar run edilmiştir. Radikal yenilik boyutuna ait üçüncü maddenin  $R^2$  değerinin düşük olduğu görülmekle birlikte, t değerinin anlamlı olması ve de her gizil değişkeni tanımlayan 3 gözlenen değişken olması gerekliliği kuralı (Hair vd., 2010), bunun yanısıra modelin genel uyumunun iyi olması göz önünde bulundurularak, söz konusu maddenin modelden çıkarılmamasına karar verilmiştir. Ancak ileriki çalışmalarda, radikal yenilik boyutuna ilişkin daha fazla maddenin analize dahil edilerek, söz konusu handikapın elimine edilmesi daha uygun olacaktır.



#### 5.4.2. İkinci Düzey Örtük Yapı

İkinci düzey çok faktörlü model, gözlenen değişkenlerin birden fazla, birbirleriyle bağlantısız faktör altında toplandığı, daha sonra ise bu faktörlerin daha geniş ve kapsayıcı bir faktör altında birleştiği model olarak tanımlanmaktadır. İkinci düzey çok faktörlü model temelde, gözlemlenen değişkenlerin birden fazla bağımsız boyut altında toplanması, daha sonra ise bu faktörlerin daha kapsayıcı bir model altında bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanırken, çok boyutlu ölçeklerin mutlaka ikinci düzey çok faktörlü modellerinin de test edilmesi gereği belirtilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011:23).

İkinci düzey DFA modellerinde, ikinci düzeyin tanımlanabilmesi için en az üç birinci düzey faktör gerekmektedir. Bu koşul sağlanmazsa, ikinci düzeyden birinci düzeye olan doğrudan etki yetersiz bir biçimde tanımlanmış olabilir. Ayrıca, her bir birinci düzey faktörün en az iki göstergesi olmalıdır (Çokluk vd., 2010:282). Uyarlanabilme, emilim ve yenilikçilik yeteneklerinin her biri dört birinci düzey faktörden oluşmaktadır. Uyarlanabilme, emilim ve yenilikçilik yetenekleri ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 20.'de raporlanmaktadır. Uyum indekslerinden bazıları uyarlanabilme ve emilim yetenekleri için sırasıyla;  $\chi^2(100)=215,39$ ,  $\chi^2(115)=243,32$ , NC= 2,153, NC= 2,115, CFI= 0,95, CFI= 0,96, RMSEA= 0,080, RMSEA= 0,079, NFI= 0,91, NFI= 0,92, NNFI= 0,94, NNFI= 0,95, IFI= 0,95, IFI= 0,96, GFI= 0,87, GFI= 0,86, AGFI= 0,82, AGFI= 0,82 olarak bulunmuştur. Yenilikçilik yeteneği ikinci düzey DFA modifikasyon öncesi değerler şu şekilde raporlanmaktadır;  $\chi^2(50)=155,86$ , NC= 3,117, CFI= 0,91, RMSEA= 0,108, NFI= 0,89, NNFI= 0,89, IFI= 0,91, GFI= 0,87, AGFI= 0,80.

**Tablo 20. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Uyum İndeksi Kriter Değerleri		Uyarlanabilme Yeteneği		Emilim Yeteneği			Yenilikçilik Yeteneği		RY1-AY1 Modifikasyon Sonrası Değerler
		Modifikasyon Öncesi Değerler	SE3-SE2 Modifikasyon Sonrası Değerler	Modifikasyon Öncesi Değerler	BK2-BK1 Modifikasyon Sonrası Değerler	BO3-BO2 Modifikasyon Sonrası Değerler	Modifikasyon Öncesi Değerler	RY3-RY2 Modifikasyon Sonrası Değerler	
$\chi^2$	p>0.05	$\chi^2(100)=215,39$	$\chi^2(99)=153,19$	$\chi^2(115)=243,32$	$\chi^2(114)=190,09$	$\chi^2(113)=160,45$	$\chi^2(50)=155,86$	$\chi^2(49)=121,56$	$\chi^2(48)=95,46$
<b>NC</b>	$5 > (\chi^2/sd)$	2,153	1,547	2,115	1,667	1,419	3,117	2,480	1,988
<b>CFI</b>	$\geq 0.9 = \text{iyi uyum}$	0,95	0,97	0,96	0,98	0,98	0,91	,93	,94
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08 = \text{iyi uyum}$	0,080	0,055	0,079	0,061	0,049	0,108	0,088	0,071
<b>NFI</b>	$\geq 0.9 = \text{iyi uyum}$	0,91	0,93	0,92	0,94	0,95	0,89	0,91	0,93
<b>NNFI</b>	$\geq 0.9 = \text{mükemmel uyum}$	0,94	0,96	0,95	0,97	0,98	0,89	0,91	0,93
<b>IFI</b>	$\geq 0.9$	0,95	0,97	0,96	0,97	0,98	0,91	0,93	0,94
<b>GFI</b>	$\geq 0.9$	0,87	0,90	0,86	0,89	0,90	0,87	0,89	0,91
<b>AGFI</b>	$\geq 0.8$	0,82	0,87	0,82	0,85	0,87	0,80	0,83	0,90

LISREL modifikasyon indeksleri incelendiğinde, uyarlanabilme yeteneği için SE3-SE2 maddeleri arasında yapılacak olan modifikasyonun, Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değerinde 40,4 oranında anlamlı bir düşüşe neden olacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu maddelerde yapılan modifikasyonlar sonucunda elde edilen bazı uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (99)= 153,19, NC= 1,547, CFI= 0,97, RMSEA= 0,055, NFI= 0,93, NNFI= 0,96, IFI= 0,97, GFI= 0,90, AGFI= 0,87 olarak bulunmuştur.

Benzer şekilde emilim yeteneği için BK2-BK1 maddeleri arasında yapılacak olan modifikasyonun,  $\chi^2$  değerinde 40,08 oranında anlamlı bir düşüşe neden olacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu maddelerde yapılan modifikasyonlar sonucunda elde edilen bazı uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (114)= 190,09, NC= 1,667, CFI= 0,98, RMSEA= 0,061, NFI= 0,94, NNFI= 0,97, IFI= 0,98, GFI= 0,89, AGFI= 0,85 olarak bulunmuştur. Genel olarak uyum indeksi değerleri çok iyi uyuma işaret etmekler birlikte, GFI= ,89 değerinin referans kriter değerinin bir puan altında kaldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle emilim yeteneği için programın verdiği bir diğer modifikasyon önerisinin, BO3-BO2 maddeleri arasında yapılacak olan modifikasyonun,  $\chi^2$  değerinde 28,01 oranında anlamlı bir düşüşe neden olması gerekçesiyle, söz konusu maddeler arasında modifikasyon uygulanmasına karar verilmiştir. Modifikasyon sonrası bazı uyum indeksleri değerleri şu şekilde raporlanmaktadır;  $\chi^2$  (113) = 160,45, NC= 1,419, CFI= 0,98, RMSEA = 0,049, NFI= 0,95, NNFI= 0,98, IFI= 0,98, GFI= 0,90, AGFI= 0,87.

Yenilikçilik yeteneği için RY3-RY2 maddeleri arasında yapılacak olan modifikasyonun,  $\chi^2$  değerinde 34,3 oranında anlamlı bir düşüşe neden olacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu maddelerde yapılan modifikasyonlar sonucunda elde edilen bazı uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (49) = 121,56, NC= 2,480, CFI= 0,93, RMSEA = 0,088, NFI= 0,91, NNFI= 0,91, IFI= 0,93, GFI= 0,89, AGFI= 0,83 olarak bulunmuştur. Lisrel'in ikinci bir modifikasyon önerisinin R1-AY1 maddeleri arasında olduğu ve söz konusu modifikasyonun  $\chi^2$  değerinde 26,1 oranında anlamlı bir düşüşe neden olacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu maddelerde yapılan modifikasyonlar sonucunda elde edilen bazı uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (48) = 95,46, NC= 1,988, CFI= 0,94, RMSEA= 0,071, NFI= 0,93, NNFI= 0,93, IFI= 0,94, GFI= 0,91, AGFI= 0,90 olarak bulunmuştur.

İkinci düzey değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik eşitlikler incelendiğinde uyarlanabilme yeteneği için  $R^2$  değerleri şu şekildedir; Görüntüleme ( $R^2=,50$ ), Farkına varma ( $R^2=,26$ ), Stratejik Esneklik ( $R^2=,78$ ), Değişim Uygulama ( $R^2=,65$ ). Buna göre ikinci düzey değişkenlerden en çok değişim uygulama uyarlanabilme yeteneği açıklarken, en az açıklama gücüne sahip olan değişken görüntüleme olarak kaydedilmiştir. Emilim yeteneği için ise  $R^2$  değerleri şu şekildedir; Bilgi Edinme ( $R^2=,49$ ), Bilgi Özümseme ( $R^2=,28$ ), Bilgi Dönüştürme ( $R^2=,54$ ), Bilgi Kullanma ( $R^2=,76$ ). Bu eşitliklere göre emilim yeteneğini en çok açıklayan değişkenin bilgi kullanma olduğu anlaşılmaktadır. Yenilikçilik yeteneğine ait ikinci düzey değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik eşitlikler incelendiğinde yenilikçilik yeteneği için  $R^2$  değerleri şu şekildedir; Artımsal Yenilik ( $R^2=,51$ ), Radikal Yenilik ( $R^2=,18$ ), İmitatif Yenilik ( $R^2=,76$ ) ve Estetik ( $R^2=,88$ ). Buna göre estetik yenilik, yenilikçilik yeteneğini en çok açıklayan değişken olarak öne çıkmaktadır.

#### **5.4.3 Üçüncü Düzey Örtük Yapı**

İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile uyarlanma, emilim ve yenilikçilik yeteneklerine ilişkin elde edilen data ile model arasındaki uyum test edilerek, beklendiği gibi iyi bir uyum elde edilmiştir. Araştırmada, uyarlanma, emilim ve yenilikçilik yetenekleri dinamik yetenekleri oluşturan üç gizil değişken olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle dinamik yetenekler, üç düzeyli örtük bir yapıyı temsil etmekte ve söz konusu örtük yapı test edilmektedir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bazı uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (51)= 199,69, NC= 3,915, CFI= 0,89, RMSEA = 0,13, NFI= 0,86, NNFI= 0,86, IFI= 0,89, GFI= 0,84, AGFI= 0,76 olarak raporlanmaktadır. Söz konusu değerlerin orta bir uyum sergiledikleri anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda, emilim yeteneğinin alt boyutlarından biri olan bilgi kullanma boyutunun hata teriminin ,96 gibi çok yüksek bir değer olması, ayrıca determinasyon katsayısının  $R^2 =,041$  ve madde-toplam korelasyonunun  $r = ,16$  olması, söz konusu değişkenin 3. Düzey analizde emilim yeteneğini dolayısıyla dinamik yetenekleri açıklamada yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 21. Dinamik Yetenekler Standardize Edilmemiş Katsayılar, Standardize Edilmiş Katsayılar, t-Değerleri, Madde Toplam Korelasyonları, R<sup>2</sup> değerleri**

Ölçek Maddeleri	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t-değeri	Madde Toplam Korelasyonu	R <sup>2</sup>	Hata Varyansları
Görüntüleme	,58	,72	-	,58	,52	,48
F.Varma	,38	,52	6,01	,38	,27	,73
S.Esneklik	,37	,56	6,49	,37	,31	,69
D.Uygulama	,59	,78	8,25	,59	,61	,39
B.Edinme	,84	,84	-	,84	,70	,30
B. Özümseme	,91	,91	13,88	,91	,83	,17
B.Dönüştürme	,79	,81	12,59	,79	,66	,34
Y.Artımsal	,63	,78	-	,63	,60	,40
Y.Radikal	,65	,83	11,15	,65	,70	,30
Y.İmitatif	,63	,82	11,01	,63	,67	,33
Y.Estetik	,43	,81	7,99	,43	,37	,63

Bu nedenle söz konusu alt boyut analizden çıkarılarak 3. Düzey analiz tekrar edilmiştir. Değişkenlere ait elde edilen standardize edilmemiş katsayılar, standardize edilmiş katsayılar, t-değerleri, madde toplam korelasyonları ve determinasyon katsayıları Tablo 21.'de raporlanmaktadır. Bilgi kullanma boyutu analizden çıkarıldıktan sonra uyum indeksi değerlerinin iyi bir uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Bilgi kullanma boyutu çıkarıldıktan sonra yapılan analiz sonucunda elde edilen bazı uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (41)= 77,38, NC= 1,887, CFI= 0,97, RMSEA = 0,070, NFI= 0,94, NNFI= 0,96, IFI= 0,89, GFI= 0,93, AGFI= 0,88 olarak raporlanmaktadır. Bununla birlikte Lisrel'in model için verdiği iki tane modifikasyon önerisi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bilgi dönüştürme ve bilgi özümseme boyutları arasındaki modifikasyon önerisidir. Söz konusu modifikasyonun  $\chi^2$  değerinde 13,2'lik bir düşüşe neden olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir öneri ise  $\chi^2$  değerinde 8'lik düşüşe neden olan radikal ve artımsal yenilik boyutları arasındaki modifikasyondur. Lisrel bu iki modifikasyon önerisi dışında bir öneri sunmamaktadır.

Bilgi kullanma boyutu çıkarıldıktan sonra, uyum indeksi değerleri iyi bir uyum sergilemekle birlikte, modelin gücünü arttırmak bakımından  $\chi^2$ 'de en yüksek düşüşe neden olan bilgi dönüştürme ve bilgi özümseme boyutları arasındaki modifikasyon yapılmıştır. Elde edilen uyum indeksi değerleri;  $\chi^2$  (40)= 63,63, NC= 1,590, CFI= 0,98, RMSEA = 0,057, NFI= 0,95, NNFI= 0,98, IFI= 0,89, GFI= 0,94, AGFI= 0,90 olarak raporlanmaktadır. Yapılan modifikasyondan sonra uyum indeksi değerleri çok iyi bir uyuma işaret etmektedir.

## 5.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Regresyon analizi temelini korelasyon analizinden almaktadır. Korelasyon analizi her hangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını test ederken, regresyon analizi bir değişkenin diğer değişken(*ler*) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışmaktadır (Durmuş vd., 2011:154). Bu bağlamda korelasyon analizi değişkenler arasındaki yönü belirtmezken, regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıkladığından yön bildiren bir analiz yöntemi olarak bilinmektedir.

Dinamik yeteneklerin ve performansın çok boyutlu yapıları arasındaki nedensel ilişkinin açıklanabilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizine başvurulmaktadır. Kurulan regresyon modelinde bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi aranıyorsa basit, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi aranıyorsa çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmaktadır. Bu bağlamda uyarlanabilme, emilim ve yenilikçilik yeteneklerinin alt boyutları ile altı performans kriteri arasında öncelikle çoklu doğrusal regresyon analizi yapılarak, ilişkiler detaylı bir biçimde incelenmektedir. Ardından üç alt boyut için tek tek toplam puan alınarak, yine performansın altı kriteri ile aralarındaki ilişki çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmaktadır.

### 5.5.1. Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutları ve Performans Arasındaki İlişki

#### Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Görüntüleme	,011	,154	,878	,686	1,458
Farkına Varma	,421	6,496	,000	,826	1,211
Stratejik Esneklik	,201	2,681	,008	,616	1,623
Değişim Uygulama	,175	2,449	,015	,678	1,474
$R^2= ,389$ $F= 28,000$ $p= ,000$					

Uyarlanabilme yeteneğinin alt boyutlarının, finansal performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Finansal Performans}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Görüntüleme}_i + \beta_2 \text{Farkına Varma}_i + \beta_3 \text{Stratejik Esneklik}_i + \beta_4 \text{Değişim Uygulama}_i + \varepsilon_i$$

Tek yönlü varyans analizi genel olarak modelin anlamlılığını test ederken, belirlilik katsayısı ya da determinasyon ( $R^2$ ) doğrusal modelin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde kullanılır ve genel olarak modelin açıklayıcılık gücünü gösterir. Determinasyon katsayısı tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende açıkladıkları varyansın oranını vermektedir.  $R^2$  değeri 0'a yaklaştıkça bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordayamadığı, 1'e yaklaştıkça ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordadığı sonucuna varılmaktadır. Beta katsayısı ise, kısmi korelasyon katsayısı olup, diğer bağımsız değişkenler sabit tutulduğunda, ele alınan bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ne oranda etki ettiğini göstermektedir. Hata terimi ( $\varepsilon$ ), bağımlı ve bağımsız değişken arasında doğrusal olarak açıklanamayan değişkenliği göstermektedir.

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu ( $F= 28,000$ ,  $p= ,000$ ) ve uyarlanabilme yeteneğinin dört alt boyutunun finansal performans bağımlı değişkenindeki değişimi %39 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, uyarlanabilme yeteneğinin alt boyutlarından farkına varma ( $t(176) = 6,496$ ,  $p< ,000$ ), stratejik esneklik ( $t(176) = 2,681$ ,  $p< ,008$ ) ve değişim uygulama ( $t(176) = 2,449$ ,  $p< ,015$ ) alt boyutlarının finansal performansı yordadığı ve finansal performans üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,421$ ,  $\beta = ,201$  ve  $\beta = ,175$  olduğu anlaşılmaktadır. Görüntüleme ( $t(176) = ,154$ ,  $p< ,878$ ) alt boyutunun ise, finansal performans üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 23. Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Marka Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Görüntüleme	,119	1,014	,113	,686	1,458
Farkına Varma	,059	1,595	,468	,826	1,211
Stratejik Esneklik	,090	1,379	,170	,616	1,623
Değişim Uygulama	,354	4,314	,000	,678	1,474
<b>R<sup>2</sup>= ,195    F= 10,668    p= ,000</b>					

Uyarlanabilme yeteneğinin alt boyutlarının, marka performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Marka Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Görüntüleme}_i + \beta_2 \text{Farkına Varma}_i + \beta_3 \text{Stratejik Esneklik}_i + \beta_4 \text{Değişim Uygulama}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 10,668, p= ,000) ve uyarlanabilme yeteneğinin dört alt boyutunun marka performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %20 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, uyarlanabilme yeteneğinin alt boyutlarından değişim uygulama (t(176) = 2,684, p< ,008) alt boyutunun marka performansını yordadığı ve marka performansı üzerindeki etki büyüklüğünün;  $\beta = ,354$  olduğu anlaşılmaktadır. Görüntüleme (t(176) = 1,014, p< ,312), farkına varma (t(176) = 1,595, p< ,468) ve stratejik esneklik (t(176) = 1,379, p< ,170) alt boyutlarının marka performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 24. Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Görüntüleme	,263	3,434	,001	,686	1,458
Farkına Varma	,076	1,093	,276	,826	1,211
Stratejik Esneklik	,144	1,776	,077	,616	1,623
Değişim Uygulama	,222	2,877	,005	,678	1,474
<b>R<sup>2</sup>= ,290    F= 17,947    p= ,000</b>					



Uyarlanabilme yeteneğinin alt boyutlarının, müşteri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Müşteri Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ Görüntüleme}_i + \beta_2 \text{ Farkına Varma}_i + \beta_3 \text{ Stratejik Esneklik}_i + \beta_4 \text{ Değişim Uygulama}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 17,947, p= ,000) ve uyarlanabilme yeteneğinin dört alt boyutunun marka performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %29 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, uyarlanabilme yeteneğinin alt boyutlarından görüntüleme (t(176)= 7,305, p< ,000), ve değişim uygulama (t(176) = 3,529, p< ,001) alt boyutunun müşteri performansını yordadığı ve müşteri performansı üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,263$  ve  $\beta = ,222$  olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik esneklik (t(176) = 1,776, p< ,077) ve farkına varma (t(176)= 1,093, p< ,276) alt boyutunun müşteri performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 25.Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Görüntüleme	-,067	-,812	,418	,686	1,458
Farkına Varma	,092	1,100	,273	,826	1,211
Stratejik Esneklik	,054	,653	,515	,616	1,623
Değişim Uygulama	,051	,615	,539	,678	1,474
<b>R<sup>2</sup>= ,018    F= ,824    p= ,511</b>					

Uyarlanabilme yeteneğinin alt boyutlarının, risk faktörleri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Risk Faktörleri Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ Görüntüleme}_i + \beta_2 \text{ Farkına Varma}_i + \beta_3 \text{ Stratejik Esneklik}_i + \beta_4 \text{ Değişim Uygulama}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamsız olduğu (F= ,824, p= ,000) ve uyarlanabilme yeteneğinin dört alt boyutunun risk faktörleri performansı bağımlı değişkenini yordamadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 26.Uyarlanabilme Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Denetim Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Görüntüleme	-,028	-,321	,749	,686	1,458
Farkına Varma	,065	,809	,419	,826	1,211
Stratejik Esneklik	,120	1,300	,195	,616	1,623
Değişim Uygulama	178	2,028	,044	,678	1,474
<b>R<sup>2</sup>= ,077    F= 3,650    p= ,007</b>					

Uyarlanabilme yeteneğinin alt boyutlarının, risk denetim performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$Risk\ Denetim\ Performansı_i = \beta_0 + \beta_1\ Görüntüleme_i + \beta_2\ Farkına\ Varma_i + \beta_3\ Stratejik\ Esneklik_i + \beta_4\ Değişim\ Uygulama_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 3,650, p= ,007) ve uyarlanabilme yeteneğinin dört alt boyutunun marka performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %8 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, uyarlanabilme yeteneğinin alt boyutlarından değişim uygulama (t(176) = 2,028, p< ,044) alt boyutlarının risk denetim performansını yordadığı ve risk denetim performansı üzerindeki etki büyüklüğünün,  $\beta = ,178$  olduğu anlaşılmaktadır. Görüntüleme (t(176)= -,321, p< ,927), farkına varma (t(176)= ,809 p< ,419) ve stratejik esneklik (t(176) = 1,300, p< ,195) alt boyutlarının risk denetim performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 27.Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağımı	
				Tolerans	VIF
Bilgi Edinme	,131	1,709	,089	,563	1,777
Bilgi Özümseme	,272	3,394	,000	,516	1,939
Bilgi Dönüştürme	,301	4,007	,001	,591	1,692
Bilgi Kullanma	,067	,884	,378	,575	1,738
<b>R<sup>2</sup>= ,415    F= 31,202    p= ,000</b>					

Emilim yeteneğinin alt boyutlarının, finansal performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Finansal Performans}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ Bilgi Edinme}_i + \beta_2 \text{ Bilgi Özümseme}_i + \beta_3 \text{ Bilgi Dönüştürme}_i + \beta_4 \text{ Bilgi Kullanma}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 31,202, p= ,000) ve Emilim yeteneğinin iki alt boyutunun finansal performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %41 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, Emilim yeteneğinin alt boyutlarından bilgi özümseme (t(176) = 3,394, p< ,000) ve bilgi dönüştürme (t(176) = 4,007, p< ,000) alt boyutlarının finansal performansı yordadığı ve finansal performans üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,272$  ve  $\beta = ,301$  olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi edinme (t(176) = 1,709, p< ,089) ve bilgi kullanma (t(177) = ,884, p< ,378) alt boyutlarının finansal performans üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 28.Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Marka Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağımı	
				Tolerans	VIF
Bilgi Edinme	,163	2,011	,046	,563	1,777
Bilgi Özümseme	,547	6,460	,000	,516	1,939
Bilgi Dönüştürme	-,065	-,816	,415	,591	1,692
Bilgi Kullanma	-,043	-,538	,591	,575	1,738
<b>R<sup>2</sup>= ,350    F= 23,685    p= ,000</b>					

Emilim yeteneğinin alt boyutlarının, marka performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Marka Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Bilgi Edinme}_i + \beta_2 \text{Bilgi Özümseme}_i + \beta_3 \text{Bilgi Dönüştürme}_i + \beta_4 \text{Bilgi Kullanma}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 23,685, p= ,000) ve emilim yeteneğinin iki alt boyutunun marka performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %35 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, emilim yeteneğinin alt boyutlarından bilgi edinme (t(176) = 2,011, p< ,046) ve bilgi özümseme (t(176) = 6,460, p< ,000) alt boyutlarının marka performansını yordadığı ve marka performansı üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,163$  ve  $\beta = ,547$  olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi kullanma (t(176) = -,538, p< ,591), ve bilgi dönüştürme (t(176) = -,816, p< ,415) alt boyutlarının marka performansını açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 29.Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Bilgi Edinme	,373	5,614	,000	,563	1,777
Bilgi Özümseme	,227	3,580	,000	,516	1,939
Bilgi Dönüştürme	,216	3,213	,002	,591	1,692
Bilgi Kullanma	,029	,453	,651	,575	1,738
<b>R<sup>2</sup>= ,391    F= 28,267    p= ,000</b>					

Emilim yeteneğinin alt boyutlarının, müşteri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Müşteri Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Bilgi Edinme}_i + \beta_2 \text{Bilgi Özümseme}_i + \beta_3 \text{Bilgi Dönüştürme}_i + \beta_4 \text{Bilgi Kullanma}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 28,267, p= ,000) ve emilim yeteneğinin üç alt boyutunun müşteri performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %39 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, emilim yeteneğinin alt boyutlarından bilgi edinme (t(177) = 5,614, p< ,000), bilgi özümseme (t(177) = 3,580, p< ,000) ve bilgi dönüştürme (t(177) = 3,213, p< ,002) alt boyutlarının müşteri performansını yordadığı ve müşteri performansı üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,373$ ,  $\beta = ,227$  ve  $\beta = ,216$  olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi kullanma (t(177) = ,453, p< ,651) alt boyutunun müşteri performansını açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 30.Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Bilgi Edinme	,008	,086	,931	,563	1,777
Bilgi Özümseme	-,110	-1,125	,262	,516	1,939
Bilgi Dönüştürme	,123	1,420	,157	,591	1,692
Bilgi Kullanma	-,018	-,206	,837	,575	1,738
R <sup>2</sup> = ,015 F= ,681 p= ,606					

Emilim yeteneğinin alt boyutlarının, risk faktörleri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$Risk\ Faktörleri\ Performansı_i = \beta_0 + \beta_1 Bilgi\ Edinme_i + \beta_2 Bilgi\ Özümseme_i + \beta_3 Bilgi\ Dönüştürme_i + \beta_4 Bilgi\ Kullanma_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamsız olduğu (F= ,824, p= ,000) ve emilim yeteneğinin dört alt boyutunun risk faktörleri performansı bağımlı değişkenini yordamadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 31.Emilim Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Denetim Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Bilgi Edinme	,101	1,149	,252	,563	1,777
Bilgi Özümseme	,029	,304	,762	,516	1,939
Bilgi Dönüştürme	,122	1,422	,157	,591	1,692
Bilgi Kullanma	-,100	-1,167	,245	,575	1,738
<b>R<sup>2</sup>= ,034 F= 1,572 p= ,184</b>					

Emilim yeteneğinin alt boyutlarının, risk denetim performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$Risk\ Denetim\ Performansı_i = \beta_0 + \beta_1 Bilgi\ Edinme_i + \beta_2 Bilgi\ Özümseme_i + \beta_3 Bilgi\ Dönüştürme_i + \beta_4 Bilgi\ Kullanma_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamsız olduğu (F= ,824, p= ,000) ve Emilim yeteneğinin dört alt boyutunun risk denetim performansı bağımlı değişkenini yordamadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 32.Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Artımsal Yenilik	,383	5,763	,000	,863	1,159
Radikal Yenilik	,257	3,681	,000	,785	1,274
İmitatif Yenilik	,027	,400	,179	,850	1,177
Estetik Yenilik	,099	1,464	,337	,828	1,207
<b>R<sup>2</sup>= ,329 F= 21,577 p= ,000</b>					

Yenilikçilik yeteneğinin alt boyutlarının, finansal performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Finansal Performans}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ Artımsal Yenilik}_i + \beta_2 \text{ Radikal Yenilik}_i + \beta_3 \text{ İmitatif Yenilik}_i + \beta_4 \text{ Estetik Yenilik}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 21,577, p= ,000) ve yenilikçilik yeteneğinin dört alt boyutunun finansal performans bağımlı değişkenindeki değişimi %33 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, yenilikçilik yeteneğinin alt boyutlarından artımsal yenilik (t(176) = 5,763, p< ,000) ve radikal yenilik (t(176) = 3,681, p< ,000) alt boyutlarının finansal performansı yordadığı ve finansal performans üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,383$  ve  $\beta = ,257$  olduğu anlaşılmaktadır. İmitatif yenilik (t(176) = ,400, p< ,689) ve estetik yenilik (t(176) = 1,464, p< ,337) boyutlarının finansal performansı açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 33. Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Marka Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Artımsal Yenilik	,007	,117	,907	,863	1,159
Radikal Yenilik	,246	3,961	,000	,785	1,274
İmitatif Yenilik	,074	1,236	,218	,850	1,177
Estetik Yenilik	,522	8,638	,000	,828	1,207
<b>R<sup>2</sup>= ,468    F= 38,705    p= ,000</b>					

Yenilikçilik yeteneğinin alt boyutlarının, marka performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Marka Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ Artımsal Yenilik}_i + \beta_2 \text{ Radikal Yenilik}_i + \beta_3 \text{ İmitatif Yenilik}_i + \beta_4 \text{ Estetik Yenilik}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 38,705, p= ,000) ve yenilikçilik yeteneğinin dört alt boyutunun marka performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %47 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, yenilikçilik yeteneğinin alt boyutlarından radikal yenilik (t(176) = 3,961, p< ,000) ve estetik yenilik (t(176) = 8,638, p< ,000) alt boyutlarının marka

performansını yordadığı ve marka performansı üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,246$  ve  $\beta = ,522$  olduğu anlaşılmaktadır. İmitatif yenilik ( $t(176) = 1,236$ ,  $p < ,218$ ) ve artımsal yenilik ( $t(176) = ,117$ ,  $p < ,907$ ), alt boyutlarının marka performansını açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 34.Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağınıtı	
				Tolerans	VIF
Artımsal Yenilik	,356	5,091	,001	,863	1,159
Radikal Yenilik	,091	,677	,499	,785	1,274
İmitatif Yenilik	,075	1,067	,288	,850	1,177
Estetik Yenilik	,256	3,585	,002	,828	1,207
<b>R<sup>2</sup>= ,333    F= 21,994    p= ,000</b>					

Yenilikçilik yeteneğinin alt boyutlarının, müşteri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Müşteri Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ Artımsal Yenilik}_i + \beta_2 \text{ Radikal Yenilik}_i + \beta_3 \text{ İmitatif Yenilik}_i + \beta_4 \text{ Estetik Yenilik}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu ( $F= 21,994$ ,  $p=,000$ ) ve yenilikçilik yeteneğinin dört alt boyutunun müşteri performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %33 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, yenilikçilik yeteneğinin alt boyutlarından artımsal yenilik ( $t(176) = 5,091$ ,  $p < ,001$ ), ve estetik yenilik ( $t(176) = 3,585$ ,  $p < ,000$ ) alt boyutlarının müşteri performansını yordadığı ve müşteri performansı üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,356$ , ve  $\beta = ,256$  olduğu anlaşılmaktadır. Radikal yenilik ( $t(176) = ,677$ ,  $p < ,499$ ) ve imitatif yenilik ( $t(176) = 1,067$ ,  $p < ,288$ ) boyutunun müşteri performansını açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.



**Tablo 35.Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Artımsal Yenilik	-,088	-1,105	,271	,863	1,159
Radikal Yenilik	,062	737	,462	,785	1,274
İmitatif Yenilik	-,135	-1,678	,095	,850	1,177
Estetik Yenilik	,030	,371	,711	,828	1,207
<b>R<sup>2</sup>= ,027 F= 1,239 p= ,296</b>					

Yenilikçilik yeteneğinin alt boyutlarının, risk faktörleri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$Risk\ Faktörleri\ Performansı_i = \beta_0 + \beta_1 Artımsal\ Yenilik_i + \beta_2 Radikal\ Yenilik_i + \beta_3 İmitatif\ Yenilik_i + \beta_4 Estetik\ Yenilik_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamsız olduğu (F= 1,239, p= ,296) ve yenilikçilik yeteneğinin dört alt boyutunun risk faktörleri performansı bağımlı değişkenini yordamadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 36.Yenilikçilik Yeteneğinin Alt Boyutlarının Risk Denetimi Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Artımsal Yenilik	,031	,388	,698	,863	1,159
Radikal Yenilik	,043	,509	,612	,785	1,274
İmitatif Yenilik	-,006	-,078	,938	,850	1,177
Estetik Yenilik	,068	,824	,411	,828	1,207
<b>R<sup>2</sup>= ,011 F= ,482 p= ,749</b>					

Yenilikçilik yeteneğinin alt boyutlarının, risk denetimi performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$Risk\ Denetimi\ Performansı_i = \beta_0 + \beta_1 Artımsal\ Yenilik_i + \beta_2 Radikal\ Yenilik_i + \beta_3 İmitatif\ Yenilik_i + \beta_4 Estetik\ Yenilik_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamsız olduğu (F=,482, p=,749) ve yenilikçilik yeteneğinin dört alt boyutunun risk denetim performansı bağımlı değişkenini yordamadığı anlaşılmaktadır.

### 5.5.2. Dinamik Yetenekler ve Performans İlişkisi

**Tablo 37. Dinamik Yeteneklerin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağlantı	
				Tolerans	VIF
Uyarlanabilme Yeteneği	,243	2,656	,009	,384	2,605
Emilim Yeteneği	,393	3,938	,000	,322	3,103
Yenilikçilik Yeteneği	,076	,930	,354	,483	2,070
<b>R<sup>2</sup>= ,432 F= 44,919 p= ,000</b>					

Dinamik yeteneklerin alt boyutlarının, finansal performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$Finansal\ Performans_i = \beta_0 + \beta_1 Uyarlanabilme\ Yeteneği_i + \beta_2 Emilim\ Yeteneği_i + \beta_3 Yenilikçilik\ Yeteneği_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 44,919, p= ,000) ve dinamik yeteneklerin üç alt boyutunun finansal performans bağımlı değişkenindeki değişimi %43 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, dinamik yeteneklerin alt boyutlarından uyarlanabilme yeteneği (t(177) = 2,656, p< ,009) ve Emilim yeteneği (t(177) = 3,938, p< ,000) alt boyutlarının finansal performansı yordadığı ve finansal performans üzerindeki etki büyüklüğünün sırasıyla;  $\beta = ,243$  ve  $\beta = ,393$  olduğu anlaşılmaktadır. Yenilikçilik yeteneği (t(177) = ,930, p< ,354) boyutunun finansal performans bağımlı değişkenini açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 38. Dinamik Yeteneklerin Marka Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Uyarlanabilme Yeteneği	,087	,890	,375	,384	2,605
Emilim Yeteneği	,264	2,468	,015	,322	3,103
Yenilikçilik Yeteneği	,436	4,984	,000	,483	2,070
<b>R<sup>2</sup>= ,346    F= 31,204    p= ,000</b>					

Dinamik yeteneklerin alt boyutlarının, marka performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Marka Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Uyarlanabilme Yeteneği}_i + \beta_2 \text{Emilim Yeteneği}_i + \beta_3 \text{Yenilikçilik Yeteneği}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 31,204, p= ,000) ve dinamik yeteneklerin üç alt boyutunun marka performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %35 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, dinamik yeteneklerin alt boyutlarından Emilim yeteneği (t(177) = 2,468, p< ,015) ve yenilikçilik yeteneği (t(177) = 4,984, p< ,000) alt boyutlarının marka performansını yordadığı ve marka performansı üzerindeki etki büyüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,264$  ve  $\beta = ,436$  olduğu anlaşılmaktadır. Uyarlanabilme yeteneği (t(177) = ,890, p< ,375) boyutunun marka performansını açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 39. Dinamik Yeteneklerin Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Uyarlanabilme Yeteneği	,333	3,682	,000	,384	2,605
Emilim Yeteneği	,213	2,311	,022	,322	3,103
Yenilikçilik Yeteneği	,175	2,093	,038	,483	2,070
<b>R<sup>2</sup>= ,422    F= 43,077    p= ,000</b>					

Dinamik yeteneklerin alt boyutlarının, müşteri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Müşteri Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Uyarlanabilme Yeteneği}_i + \beta_2 \text{Emilim Yeteneği}_i + \beta_3 \text{Yenilikçilik Yeteneği}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 43,077, p= ,000) ve dinamik yeteneklerin üç alt boyutunun müşteri performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %42 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, dinamik yeteneklerin alt boyutlarının her birinin; uyarlanabilme yeteneği (t(178) = 3,682, p< ,000), Emilim yeteneği (t(178) = 2,311, p< ,022) ve yenilikçilik yeteneği (t(178) = 2,093, p< ,038) müşteri performansını yordadığı ve müşteri performansı üzerindeki etki büyüklüğünün sırasıyla;  $\beta = ,333$ ,  $\beta = ,213$  ve  $\beta = ,175$  olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 40. Dinamik Yeteneklerin Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Uyarlanabilme Yeteneği	,163	1,370	,172	,384	2,605
Emilim Yeteneği	,093	,720	,473	,322	3,103
Yenilikçilik Yeteneği	-,262	-2,473	,014	,483	2,070
<b>R<sup>2</sup>= ,039    F= 2,388    p= ,071</b>					

Dinamik yeteneklerin alt boyutlarının, risk faktörleri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Risk Faktörleri Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Uyarlanabilme Yeteneği}_i + \beta_2 \text{Emilim Yeteneği}_i + \beta_3 \text{Yenilikçilik Yeteneği}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamsız olduğu (F= 2,388, p=,071) ve dinamik yeteneklerin risk faktörleri performansı bağımlı değişkenini yordamadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 41. Dinamik Yeteneklerin Risk Denetim Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağlantı	
				Tolerans	VIF
Uyarlanabilme Yeteneği	,292	2,495	,014	,384	2,605
Emilim Yeteneği	,056	,439	,662	,322	3,103
Yenilikçilik Yeteneği	-,135	-1,299	,196	,483	2,070
R <sup>2</sup> = ,071    F= 4,516    p= ,004					

Dinamik yeteneklerin alt boyutlarının, risk denetim performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Risk Denetim Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Uyarlanabilme Yeteneği}_i + \beta_2 \text{Emilim Yeteneği}_i + \beta_3 \text{Yenilikçilik Yeteneği}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 4,516, p=,004) ve dinamik yeteneklerin risk denetim performansı bağımlı değişkenindeki değişimi R<sup>2</sup>= ,071 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından uyarlanabilme yeteneğinin (t(177) = 2,495, p< ,014) risk denetim performansını yordadığı ve risk denetim performansı üzerindeki etki büyüklüğünün  $\beta = ,292$  olduğu anlaşılmaktadır. Emilim yeteneği (t(177) = ,439, p< ,662) ve yenilikçilik yeteneği (t(177)= -1,299, p< ,196) boyutlarının, risk denetim performansı üzerinde herhangi bir açıklama gücüne sahip olmadığı görülmektedir.

### 5.5.3. Stratejik İmprovizasyon ve Performans İlişkisi

Stratejik improvizasyon bağımsız değişkeninin, beş farklı performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla, çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları her bir performans değişkeni için tek tek aşağıda raporlanmaktadır.

**Tablo 42. Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Anlık Problem Çözme	,166	2,797	,006	,683	1,465
Brikolaj	,571	11,008	,000	,895	1,117
Zaman Baskısıyla Başetme	,198	3,235	,001	,843	1,186
Ansaml Oluşturma	,081	1,457	,147	,784	1,276
Birlikte Yaratma	,000	,005	,996	,641	1,560
<b>R<sup>2</sup>= ,581 F= 48,203 p= ,000</b>					

Stratejik İmprovizasyonun alt boyutlarının, finansal performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Finansal Performans}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Anlık Problem Çözme}_i + \beta_2 \text{Brikolaj}_i + \beta_3 \text{Zaman Baskısıyla Başetme}_i + \beta_4 \text{Ansaml Oluşturma}_i + \beta_5 \text{Birlikte Yaratma}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 48,203, p= ,000) ve stratejik improvizasyonun beş alt boyutunun finansal performans bağımlı değişkenindeki değişimi %58 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, stratejik improvizasyonun alt boyutlarından; APÇ (t(174) = 2,797, p< ,006), brikolaj (t(174)= 11,008, p< ,000) ve ZBB (t(174) = 3,235, p<,001) boyutlarının finansal performansı yordadığı ve finansal performans üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,166$ ,  $\beta = ,571$  ve  $\beta = ,198$  olduğu anlaşılmaktadır. Ansaml oluşturma (t(174) = 1,457, p<,147) ve birlikte yaratma (t(174) = ,005, p< ,996) alt boyutlarının finansal performansı açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 43. Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Marka Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Anlık Problem Çözme	,080	1,058	,291	,683	1,465
Brikolaj	,103	1,554	,122	,895	1,117
Zaman Baskısıyla Başetme	,047	,600	,549	,843	1,186
Ansaml Oluşturma	,182	2,573	,011	,784	1,276
Birlikte Yaratma	,389	5,717	,000	,641	1,560
<b>R<sup>2</sup>= ,320    F= 16,362    p= ,000</b>					

Stratejik İmprovizasyonun alt boyutlarının, marka performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Marka Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Anlık Problem Çözme}_i + \beta_2 \text{Brikolaj}_i + \beta_3 \text{Zaman Baskısıyla Başetme}_i + \beta_4 \text{Ansaml Oluşturma}_i + \beta_5 \text{Birlikte Yaratma}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 16,362, p= ,000) ve stratejik improvizasyonun beş alt boyutunun marka performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %32 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, stratejik improvizasyonun alt boyutlarından; Birlikte yaratma (t(174) = 5,717, p< ,000) ve ansaml oluşturma (t(174) = 2,573, p<,011) alt boyutlarının marka performansının yordadığı ve marka performansı üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,389$  ve  $\beta = ,182$  olduğu anlaşılmaktadır. APÇ (t(174) = 1,058, p< ,291), brikolaj (t(174) = 1,554, p< ,122) ve zaman baskısıyla başetme (t(174)= ,600, p<,549) alt boyutlarının marka performansını açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 44.Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Müşteri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağntı	
				Tolerans	VIF
Anlık Problem Çözme	,311	4,066	,000	,683	1,465
Brikolaj	-,004	-,056	,956	,895	1,117
Zaman Baskısıyla Başetme	,075	1,089	,278	,843	1,186
Ansaml Oluşturma	,088	1,240	,217	,784	1,276
Birlikte Yaratma	,237	3,005	,003	,641	1,560
<b>R<sup>2</sup>= ,307    F= 15,426    p= ,000</b>					

Stratejik İmprovizasyonun alt boyutlarının, müşteri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Müşteri Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Anlık Problem Çözme}_i + \beta_2 \text{Brikolaj}_i + \beta_3 \text{Zaman Baskısıyla Başetme}_i + \beta_4 \text{Ansaml Oluşturma}_i + \beta_5 \text{Birlikte Yaratma}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamlı olduğu (F= 15,426, p= ,000) ve stratejik improvizasyonun beş alt boyutunun müşteri performansı bağımlı değişkenindeki değişimi %31 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. Analiz neticesinde, stratejik improvizasyonun alt boyutlarından; APÇ (t(174)= 4,066, p< ,000) ve birlikte yaratma (t(174) = 3,005, p<,003) alt boyutlarının müşteri performansını yordadığı ve müşteri performansı üzerindeki etki büyüklüklerinin sırasıyla;  $\beta = ,311$  ve  $\beta = ,237$  olduğu anlaşılmaktadır. Brikolaj (t(174) = -,056, p< ,956), ZBB (t(174) = 1,089, p<,278) Ansaml oluşturma (t(174) = 1,240, p<,217) alt boyutlarının müşteri performansını açıklamada etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.



**Tablo 45.Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Risk Faktörleri Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağınıtı	
				Tolerans	VIF
Anlık Problem Çözme	,218	2,439	,016	,683	1,465
Brikolaj	,060	,761	,448	,895	1,117
Zaman Baskısıyla Başetme	-,124	-1,544	,124	,843	1,186
Ansaml Oluşturma	-,064	-,770	,443	,784	1,276
Birlikte Yaratma	-,042	-,454	,651	,641	1,560
<b>R<sup>2</sup>= ,047 F= 1,697 p= ,138</b>					

Stratejik İmprovizasyonun alt boyutlarının, risk faktörleri performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Risk Faktörleri Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Anlık Problem Çözme}_i + \beta_2 \text{Brikolaj}_i + \beta_3 \text{Zaman Baskısıyla Başetme}_i + \beta_4 \text{Ansaml Oluşturma}_i + \beta_5 \text{Birlikte Yaratma}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamsız olduğu (F= 1,697, p=,138) ve stratejik improvizasyonun risk faktörleri performansı bağımlı değişkenini yordamadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 46.Stratejik İmprovizasyonun Alt Boyutlarının Risk Denetim Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t değeri	p değeri	Çoklu Bağınıtı	
				Tolerans	VIF
Anlık Problem Çözme	,105	1,177	,241	,683	1,465
Brikolaj	,009	,113	,911	,895	1,117
Zaman Baskısıyla Başetme	,031	,390	,697	,843	1,186
Ansaml Oluşturma	,120	1,451	,149	,784	1,276
Birlikte Yaratma	,067	,734	,464	,641	1,560
<b>R<sup>2</sup>= ,061 F= 2,249 p= ,052</b>					

Stratejik İmprovizasyonun alt boyutlarının, risk denetim performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon modeli aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

$$\text{Risk Denetim Performansı}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Anlık Problem Çözme}_i + \beta_2 \text{Brikolaj}_i + \beta_3 \text{Zaman Baskısıyla Başetme}_i + \beta_4 \text{Ansambl Oluşturma}_i + \beta_5 \text{Birlikte Yaratma}_i + \varepsilon_i$$

Analiz neticesinde, modelin anlamsız olduğu (F= 2,249, p=,052) ve stratejik improvizasyonun risk denetim performansı bağımlı değişkenini yordamadığı anlaşılmaktadır.

Tüm yapılan analizle sonucunda, araştırma kapsamında deseklenen, reddedilen ve geçersiz olan hipotezler Tablo 47.'de raporlanmaktadır.

**Tablo 47. Hipotez Bulgularına İlişkin Özet Tablo**

<b>Hipotez 1. Firmanın Uyarlanabilme Yeteneğinin;</b>	<i>(a): firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(b): firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(c): firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(d): firmanın risk faktörleri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(e): firmanın risk denetim performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
<b>Hipotez 2. Firmanın Emilim Yeteneğinin;</b>	<i>(a): firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(b): firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(c): firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(d): firmanın risk faktörleri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(e): firmanın risk denetim performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
<b>Hipotez 3. Firmanın Yenilikçilik Yeteneğinin;</b>	<i>(a): firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(b): firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(c): firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(d): firmanın risk faktörleri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(e): firmanın risk denetim performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
<b>Hipotez 4. Anlık Problem Çözmenin;</b>	<i>(a): firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(b): firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(c): firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(d): firmanın risk faktörleri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(e): firmanın risk denetim performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
<b>Hipotez 5. Brikolajın;</b>	<i>(a): firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(b): firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(c): firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(d): firmanın risk faktörleri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(e): firmanın risk denetim performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
<b>Hipotez 6. Zaman Baskısıyla Baş Etmenin;</b>	<i>(a): firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(b): firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(c): firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(d): firmanın risk faktörleri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(e): firmanın risk denetim performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
<b>Hipotez 7. Ansambl Oluşturmanın;</b>	<i>(a): firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(b): firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(c): firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(d): firmanın risk faktörleri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(e): firmanın risk denetim performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
<b>Hipotez 8. Birlikte Yaratmanın;</b>	<i>(a): firmanın finansal performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(b): firmanın marka performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(c): firmanın müşteri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>D</b>
	<i>(d): firmanın risk faktörleri performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>
	<i>(e): firmanın risk denetim performansı üzerinde etkisi vardır</i>	<b>R</b>

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezin altıncı bölümünde; yapılan analizler sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile söz konusu bulgulardan pratik uygulamalara yönelik belirlenen sonuçlar yer almaktadır. Buna ek olarak bölüm içeriğinde; iş dünyasına yönelik tavsiyeler verilmekte ve araştırmanın güçlü ve zayıf yönleri belirtilmektedir. Stratejik yönetim literatüründe çalışacak akademisyenlerin faydalanacağı bir takım bilgilerin sunulması, tezin bu son bölümünün hedefleri arasında yer almaktadır.

#### 6.1. Analiz Sonuçlarının Yorumlanması

Bu tez stratejik yönetim alanına birkaç yönde katkı sağlamak amacıyla yapılandırılmıştır. Öncelikle dinamik yeteneklerin; uyarlanma, emilim ve yenilikçilik yeteneği olmak üzere üç kapsayıcı alt boyuta indirgenmesi ve yenilikçilik yeteneğine ait yaygın kullanılan artımsal ve radikal yenilik dışında imitatif ve estetik yenilik boyutlarının oluşturulması sağlanmıştır. Buna ek olarak, improvizasyon kavramının çok boyutlu yapısının ortaya çıkarılması ve yaygın performans kriterlerine ek olarak riskin (*firma düzeyinde yalnızca finansal sektörler dışında tüm diğer sektörler için de önemli olduğu vurgulanarak*) ölçülmesi için risk performansı boyutunun geliştirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Stratejik yönetim, işletmelerin, ortalamanın üstünde performans çıktılarını elde etmelerine ve bu sayede pazarda rekabet avantajı sağlamalarına odaklanırken, bunu farklı ekoller aracılığıyla açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Bu ekollerden biri olan dinamik yetenekler yaklaşımının, firmaların kaynak temeli olgusuna önem atfettiği anlaşılmaktadır. Söz konusu yaklaşımın, global konjonktürde yaşanan dinamik ve dramatik değişimler karşısında, firmaların ortalama üstü elde ettikleri performans çıktılarını açıklamada yetersiz olduğuna vurgu yapılmakta ve bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşımın bir üst boyuta taşınması ile kaynak temelli görüşün içten dışa bakışına dıştan içe bakışın da entegre olması sayesinde yaklaşıma daha kapsamlı bir perspektif sağlandığı görülmektedir.

Dinamik yeteneklerin literatürde dağınık ve farklı boyutlarla ele alınmasından doğan kamaşıklığın giderilerek, söz konusu kavramın boyutlarına ilişkin Wang ve Ahmed'in (2007) önerdikleri üç temel boyutun [uyarlanma yeteneği (adaptive capability), emilim yeteneği (absorptive capability) ve yenilikçilik yeteneği (innovative capability)] işlemşelleştirilmesi gerçekleştirilerek, daha anlaşılır, sadeleşmiş ancak kapsayıcı bir yapı ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda, üç düzeyli örtük bir yapı olarak kurgulanan dinamik yetenekler, yürütülen doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanarak, data model ile iyi uyum göstermiştir. Bununla birlikte araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin desteklenmesi, reddi ya da geçersizliğine ilişkin yapılan analizlerin sonuçları ilerleyen paragraflarda yorumlanmaktadır.

Üst düzey yöneticiler/firma sahipleri, dinamik yeteneklerden uyarlanabilme yeteneği ve emilim yeteneğinin finansal performansı olumlu yönde etkilediğine dair bir algı oluşturdukları anlaşılmaktadır. Uyarlanabilme yeteneğinde görüntüleme alt boyutu, finansal performansı yordayan bir değişken olarak algılanmamıştır. Üst düzey yöneticiler/firma sahipleri, farkına varma ile birlikte değişim uygulanabileceğini, ancak bunun içinde firmalarda stratejik esnekliğin olması gerektiğine inanmaktadırlar. Görüntüleme faktörünün farkına varma, stratejik esneklik ve değişim uygulama için bir ön koşul oluşturmadığı algısının var olduğu anlaşılmaktadır. Emilim yeteneği de finansal performansı yordama da anlamlı bir değişken olarak öne çıkmakla birlikte, üst düzey yöneticiler/firma sahiplerinin ancak bilginin özüksendiği ve dönüştürüldüğü zaman finansal performansa olumlu yönde katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Bu bağlamda bilginin birimler arasında paylaşılması, bilgi akışının hızlı olması, bunun yanı sıra kurumsal hafızanın bilgilerin dönüştürülerek yapılandırılması ile güçlü bir finansal performans ortaya koyulacağına inanılmaktadır. Yenilikçilik yeteneğinin ise finansal performansı yordamadığı yönünde algı geliştiren üst düzey yöneticiler/firma sahiplerinin, yenilikçiliğin maliyetli bir süreç olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında H1a ile H2a desteklenmiş, H3a ise reddedilmiştir.

Üst düzey yöneticiler/firma sahipleri, dinamik yeteneklerden emilim yeteneği ve yenilikçilik yeteneğinin marka performansını arttırıcı yönde bir etkiye sahip olduğuna inanmaktadırlar. Müşteriler, rakipler ve potansiyel pazarlar hakkında bilgi edinilmesi, söz konusu bilgilerin analiz edilerek yorumlanmasının marka

performansını arttırıcı yönde bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Benzer şekilde söz konusu marka performansı olduğunda, müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerdeki radikal değişikliklerin ya da ürün ve hizmetlerdeki estetik bağlamda gerçekleştirilmiş yeniliklerin firma itibarını, müşterilerin marka bağlılığını ve marka imajını arttırarak, marka performansını etkilediğine dair bir algı olduğu anlaşılmaktadır. Üst düzey yöneticiler/firma sahipleri uyarlanabilme yeteneğinin ise marka performansını yordamağını, diğer bir ifade ile markanın bir kez oluşturulduktan sonra, fırsat, tehdit ya da olası durumlara göre değişkenlik gösteren bir kavram olmadığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında H1b reddedilerken, H2b ile H3b desteklenmektedir..

Müşteri performansının, dinamik yeteneklerin tüm üç alt boyutu tarafından olumlu yönde etkilendiğine dair bir görüş birliği olduğu görülmektedir. Uyarlanabilme yeteneğinden görüntüleme ve değişim uygulamanın, müşteri performansını etkilediği düşünülmektedir. Müşteri tercihlerindeki olası değişimlerin aktif olarak izlenmesi ve değişimin üretilecek katma değere yönelik uygulanmasının müşterilere sunulan değer ve müşterilerin genel memnuniyetini arttırarak müşteri performansını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Firmanın edindiği bilgiyi, özümseyerek dönüştürülmesi ve kullanılmak üzere kurumsal hafızada depolanmasının müşteri performansına olumlu katkı sağladığı yönünde bir algı olduğu görülmektedir. Yenilikçilik yeteneğinin de müşteri performansını arttırıcı yönde etki ettiğini düşünen üst düzey yöneticiler/firma sahipleri artımsal yapılan yenilikler ile estetik bağlamda yapılan yeniliklerin müşterilere sunulan değeri anlamlı kıldığını, diğer bir ifade ile müşterilerin firmaların ana ürün/hizmet grubunu geliştirici yönde yenilik yapmalarını istedikleri yönde bir algı ve tecrübe karmasının olduğu anlaşılmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında H1c, H2c, H3c desteklenmektedir.

Faktör analizi sonrasında, tek boyutlu olarak kurgulanan ancak üst düzey yöneticiler/firma sahipleri tarafından iki faktörlü bir performans kriteri olarak anlamlandırılan risk performansı, risk faktörlerine ait performans ve söz konusu faktörlerin denetimine ait performans ölçütü olmak üzere iki kritere göre şekillendiği görülmektedir. Dinamik yeteneklerin hiç birinin risk faktörleri performansını açıklamadığı anlaşılmaktadır. Üst düzey yöneticiler/firma sahipleri risk faktörleri performansı diye bir performans kriteri olduğunu ortaya koymakta, ancak söz konusu

performansı dinamik yeteneklerin ölçmediğini belirtmektedirler. Ancak risk denetim performansını uyarlanabilme yeteneğinin açıkladığını ileri süren üst düzey yönetici/firma sahipleri, değişim uygulamanın risk denetim performansına olumlu yönde katkı sağladığını belirtmektedirler. Risk performansına yönelik bir farkındalık olmakla birlikte, riski yönetebilmenin firmalar için hayati önemi olduğunun tam olarak kavranmadığı, bu nedenle de söz konusu performans kriterinin diğer performanslar gibi firmayı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceğine ilişkin net bir algı oluşmadığı anlaşılmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında H1d doğrulanırken, H2d, H3d, H1e, H2e, H3e reddedilmektedir.

Zaman içinde güvenilir ve tutarlı sonuçlar vermesi bakımından operasyonel rutinlerin kurulması, örgüt başarısı için gereklidir. Ancak bu rutinlerin örgütleri belirli standart prosedürlere kitleyerek uzun vadede değişime dirençli hale gelmelerine neden olmaktadır. Popülasyon ekolojisi kuramı, firmaların kendi kaderlerini belirleyebilecek kararları verebilecek yapıdan yoksun olduklarını ileri sürerek bunu örgütler için temel bir paradoksa işaret eden yapısal atalet (*structural inertia*) kavramı ile açıklamaktadır (Hannan ve Freeman, 1977:930-931). Firmaların değişime nasıl adapte olduklarını değil, nasıl değişime direndiklerini betimleyen yapısal atalet, firmaların güvenilir ve hesap verebilir olarak algılanma istekleri nedeniyle değişime direndiklerini öne sürmektedir. Diğer bir ifadeyle, firmalar değişen çevre şartlarına sürekli uyumlanmaya çalışsalar, tüm enerjileri bu çaba neticesinde tüketerek yok olup gitmeye mahkum olurlardı.

Firmalar, belirli performans çıktılarına ulaşmak için girdi-süreç-çıkıtı üçlemesinin öngördüğü gibi bazı rasyonel temellere dayalı hareket etmek isteseler de, gerçekte hesaplayamadıkları ve çözmek durumunda kaldıkları pek çok durumla karşılaşarak sınırlı bir rasyonalite göstermektedirler (March ve Simon, 1958). Bu bağlamda hesaplayamadıkları, ve rutinlerin dışında karşılaştıkları farklı gerçeklerle mücadele etmeleri gerekmektedir. Dinamik yetenekler operasyonel rutinlerin aksine değişimle ilgilenmektedir. Değişim ise genellikle çevrede oluşan bir fors majör ile başlamaktadır (Winter, 2003:992). İster dış nedenlerle, ister otonom bir karara dayalı olsun değişim, firmanın üst düzeyinde başlayan ve yayılan bir süreci ifade etmekle birlikte, dinamik yetenekler bağlamında uyarlanabilme, emilim ve yenilikçilik yeteneklerini söz konusu değişimi gerçekleştirmede etkili birer enstrüman oldukları

anlaşılmaktadır. Özellikle yapısal ataletin, söz konusu dinamik yetenekler aracılığıyla ekarte edilebileceği düşünülmektedir.

Yönetim yazınında son 30 yıldır farklı perspektiflerden tartışılan diğer bir konu olan improvizasyon olgusu, işletmelerin global ve dinamik çevrelerde pratiğe dayalı, anlık strateji geliştirmelerine odaklanmaktadır. Literatürde, improvizasyon kavramına ilişkin yapılan çalışmaların ampirik anlamda çok yetersiz olduğu bilinmektedir. Moorman ve Miner'ın (1998b) yeni ürün geliştirmek için geliştirdikleri tek boyutlu ölçme aracı, Vera ve Crossan'ın (2005) takımların yenilikçi performanslarını ölçmek için geliştirdikleri tek boyutlu ölçme aracı, Hmieleski ve Corbett'in (2006) girişimcilik niyetini ölçmek için geliştirdikleri geliştirdikleri üç boyutlu ölçme aracı, Ribeiro vd.'nin (2011) insan kaynakları gücünü ölçmek için geliştirdikleri dört boyutlu improvizasyon davranışı ölçeği bu az sayıdaki improvizasyon ölçeklerine örnek teşkil etmektedirler. Tez kapsamında stratejik improvizasyon ile ilgili yapılan temel bileşenler analizi sonuçlarına göre, 5 faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Bu sayede, stratejik düzeyde ele alınan improvizasyon kavramı, bilindiği kadarıyla ilk defa işlemselleştirilerek 5 boyutlu bir ölçme aracı elde edilmiştir.

Elde edilen beş boyutlu stratejik improvizasyon ölçme aracının, firma performansı ile ilişkilerine bakılmak üzere yürütülen analizlerde değerli bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Öncelikle finansal performansı açıklamada anlık problem çözme, brikolaj ve zaman baskısıyla başatme alt boyutlarının anlamlı olduğu görülmektedir. Brikolaj alt boyutunun finansal performansı açıklamada en fazla etkiye sahip olduğu görülmekle birlikte bunun nedenini Kaynak Bağımlılığı Teorsisi (Resource Dependence Theory) perspektifinden açıklamak anlamlı görünmektedir.

Günümüzde yoğun rekabet ortamında işletmelerin temel hedefinin ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek ve söz konusu kaynakların koordinasyonunu sağlamak olduğunu ileri süren kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Nowak, 1976; Pfeffer ve Salancik 1978), kaynağı elde etmenin çok karmaşık ilişki örüntüleri ile gerçekleştiğine vurgu yapmaktadır. Çünkü aynı kaynağın elde edilmesi için mücadele veren çok sayıda işletme ve karşılıklı bağımlılık söz konusudur. İhtiyaç duyulan kaynağın işletmeler için maliyetinin ve arzının tahminlenebilmesi



zorlaşmışken, uzun dönemli üretim planı yapmak ya da uzun dönemli pazarlama stratejileri geliştirmek anlamsızlaşmaktadır. Fink vd. (2006) çevresel belirsizliğin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında; kaynak yoğunluğu (işletmelerin buldukları çevrede yayılan güç ve otoritenin boyutu), kaynak bulmada belirsizlik (kritik kaynakların yokluğu, azlığı ya da bolluğu) ve kaynak bağlantılandırması (işletmeler arası ilişkiler ve bağlantılar) gibi faktörlerin önem arz ettiğinin altını çizmektedirler.

Bu bağlamda, firma sahipleri/üst düzey yöneticileri, eldeki mevcut kaynakların kullanılarak ya da söz konusu kaynakların yaratıcı biçimde birleştirilerek fırsatların değerlendirilmesini ya da tehditlerin bertaraf edilmesinin finansal performansı iyileştirdiğini düşünmektedirler. Özellikle, kaynak bulmanın zorluğu, söz konusu kaynakları elde etmenin getireceği maliyetler gibi kaynak hassasiyetinin ekarte edilmesini sağlayan brikolaj kavramına, büyük önem atfedildiği anlaşılmaktadır. Araştırmanın örnekleme göz önünde bulundurulduğunda, yoğunluğun orta ölçekli firmalar olduğu, ve bu firmaların kaynaklara ulaşmalarının büyük ölçekli ya da kurumsallaşmış firmalara oranla daha zor olduğu bilindiğinden, firma sahipleri/üst düzey yöneticilerinin neden brikolajı firmanın finansal performansını açıklamada birinci sırada değerlendirdikleri daha net anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında H5a desteklenmektedir.

Anlık problem çözmede finansal performansı açıklayan diğer bir stratejik performans alt boyutu olarak öne çıkmaktadır. Özellikle rutin problem çözme süreçlerinden farklılaşan ve çevreden gelen alışılmamış değişimlere ya da beklenmedik durumlar karşısında oluşturulan bir cevap niteliği taşıyan anlık problem çözme, üst düzey yöneticiler tarafından finansal performansı açıklayan bir değişken olarak algılanmaktadır. Firmalar, anlık hareket etmeyi ve problem çözme gerektiren, müşteri, tedarikçi vd. paydaşlarının ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması bağlamında onlarca durumla karşılaşmaktadırlar (John vd., 2006:252). Özellikle hizmet sektöründe müşteri ile direkt ilişki içinde olunması ve genellikle üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi (Zeithaml, 1981; Fisk vd., 2004), anlık problem çözmenin önemine vurgu yapmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında H4a desteklenmektedir.

Genellikle rutin problem çözüme süreçlerinin, harcanan zaman ve paradan tasarruf ettirdiği, aynı zamanda riskten kaçınmak adına daha güvenli bir yöntem olarak kabul edildiği bilinmektedir (Liao vd., 2008:184). Modern yönetim anlayışının araçları olan söz konusu teknikler, günümüzün hızlı ve çok değişken iş çevrelerine yanıt vermekte yetersiz kalmaktadırlar. Anlık gelişen problemlere karşı, o anda cevap verebilme inisiyatifi, firmalar için bir yetenek olarak düşünülmektedir. Nitekim analiz bulguları da, anlık problem çözümenin finansal performansı artırıcı yönde etkisinin olduğuna dair üst düzey yöneticilerde bir algı haritası oluşturduğunu göstermektedir.

Finansal performansı yordayan bir diğer alt boyut olan zaman baskısıyla baş etme, Das'ın (2003:3) strateji alanına yönelttiği eleştiri gibi, zamanın sabit bir fonksiyon olarak görülmediğini, strateji üretimde improvisasyon bağlamında bir değişken olarak dikkate alındığını göstermektedir. Bu bağlamda üst düzey yöneticiler/firma sahipleri, hızlı ve o anda cevap vermeyi gerektiren olay zamanını (*event time*) dikkate alarak, zaman baskısıyla baş edebilmenin finansal performansı artırıcı yönde bir fayda sağladığını düşünmektedirler. Bu bilgiler ışığında H6a desteklenmektedir.

Stratejik improvisasyonun, marka performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, alt boyutlardan yalnızca ansambl oluşturma ve birlikte yaratmanın marka performansını yordadığı anlaşılmaktadır. Üst düzey yöneticiler/firma sahiplerinin marka performanslarını oluşturmak için hem dış hem de iç müşteri algısından hareket ettiği anlaşılmaktadır. Anlık fırsat ve tehditler ya da beklenmeyen durumlar karşısında ansambl oluşturarak, kendi iç paydaşlarının ne kadar gönüllü ve organize çalışabildiklerini ortaya koyması, firma repütasyonunu artırarak marka performansına katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, üst düzey yöneticiler/firma sahipleri dış paydaşlar ile geliştirdikleri birlikte yaratma süreçlerinin marka performansını artırıcı yönde katkısı olduğunu düşünmektedirler. Bu bağlamda, yaratım süreçlerine iç ve dış paydaşların dahil edilmesini hem firma çalışanları, hem tedarikçiler hem de nihai tüketiciler tarafından olumlu bir katkı olarak değerlendirildiği düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile, yönetim ilkelerinden etkililik, tutarlılık, şeffaflık, adil olmak, hesap verebilirlik, katılımcılık/yayımlı ve sorumluluk gibi kriterlerin pek çoğunun marka performansını açıklamada önemli

olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Anlık problem çözme, brikolaj ve zaman baskısıyla başatme boyutlarının marka performansı üzerinde herhangi bir yordayıcı etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında H7b ile H8b doğrulanırken, H4b, H5b ve H6b hipotezleri reddedilmektedir.

Stratejik improvizasyonun, müşteri performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, alt boyutlardan anlık problem çözme ve birlikte yaratmanın müşteri performansını yordadığı anlaşılmaktadır. Genellikle müşteriler ile geliştirilen olumlu ilişkilerin ve karşılıklı memnuniyetin ön planda olduğu müşteri performansının, üst düzey yöneticiler/firma sahipleri tarafından stratejik improvizasyon ile arttırıldığı görüşünün söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Müşteri problemlerinin zaman baskısına rağmen çözülmesinin müşteri memnuniyetini ve müşteri bağlılığını arttırıcı yönde bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, müşterilerin süreçlere dahil edilmelerinin, müşteriler ile geliştirilen ilişkiler bakımından önemli olduğu ve performansı arttırıcı yönde etkilediği yönünde bir algı oluştuğu anlaşılmaktadır. Çözüm ortağı olarak algılanarak, süreçlere dahil edilmelerinin, müşterilerde memnuniyet yarattığı düşünülmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında H4c, ve H8c hipotezleri doğrulanırken, H5c, H6c ve H7c reddedilmektedir.

Stratejik improvizasyonun, risk faktörleri ve risk denetim performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, her ikisinde de anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Üst düzey yöneticiler/firma sahipleri risk performansı faktörleri ve söz konusu faktörlerin denetimine ilişkin fikir sahibi olmalarına karşın, stratejik improvizasyonun bu iki performans kriterini yordamadığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Aslında, improvizasyon doğası gereği risk almaya ve söz konusu riski yönetmeyi gerektirmektedir. Başarılı bir improvizasyon, risklerin göz önünde bulundurulması söz konusu durumu olumlu bir performans çıktısı ile sonuçlandırmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda, üst düzey yönetici/firma sahiplerinin risk performansına ilişkin yeterli alt ve üst yapıyı oluşturamadıkları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda stratejik improvizasyonun getirebileceği olumsuz performans çıktılarına karşı geliştirdikleri bir takım tedbir kriterlerinin mevcut olmadığı anlaşılmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında, H4d, H5d, H6d, H7d, H8d, H4e, H5e, H6e, H7e, H8e hipotezleri reddedilmektedir.

Modern örgütler; öngörülebilirliği, verimliliği, etkililiği, hesaplanabilirliği mottoları haline getirerek az zamanda az emek ve maliyetle, oldukça tutarlı, rasyonel ve mekanik davranarak pozitivist ve pragmatik temeller üzerine yükselmişlerdir. Modern örgütlerin daha çok analiz, öngörü, tahminleme ve kontrol üzerinde durdukları bilinmektedir. Beden işçiliğine dayalı söz konusu yönetim anlayışının özellikle bedenden bilgiye, lokalden-globale, sınırlardan-geçirgenliğe doğru devşirilmesi ile postmodern örgütlerin; kontrol, amaç odaklılık, determinizm, genellenebilirlik gibi varsayımlardan dramatik bir biçimde koptukları anlaşılmaktadır.

Kaos ve karmaşıklığın ön planda olduğu, buna bağlı olarak doğrusal ilişkilerin, basit neden-sonuç kurgulamalarının anlamsızlaştığı yeni yönetim anlayışlarının ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Uzun dönemli planlama yapmanın imkansızlaştığı, her gerçekliğin analizle oluşturulmaya çalışılmasının zorlaştığı bir dönemde, firmaların her zamankinden çok yaratıcılığa, yeniliğe, statik olmayan esnek ve dinamik yönetim süreçlerine ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. Bilgin'in (1999:167) ifadesiyle; *“yenilik modern toplumları niteleyen yeni kavramlardan biri haline gelmiştir. Her alanda yeni buluşlar, keşifler, yeniden biçimlendirmeler, yeni çözüm arayışları, mevcut yapı ve örgütlenmeleri sorgulamalar öne çıkmakta ve yaratıcılığın geliştirilmesine çaba harcanmaktadır”*.

Pascale (1999), günümüz örgütlerini komplekslik teorisi çerçevesinde tanımlarken; 1)dengeyin ölüm olduğunu çünkü; inovasyon ve yaratıcılığın örgütleri denge noktasından sürekli uzaklaştırarak dinamik biçimde devinmeye zorladığını, 2)kendini kendine örgütlemenin önemli olduğunu çünkü; plana göre hareket etmek yerine, insanların birbirleriyle spontane bir biçimde etkileşim içinde, işbirliği yaparak improvisasyon güçlerine güvenmeleri gerektiğini, 3)karmaşık işlerin daha karmaşık problem çözme sürecine ihtiyaç duyduğunu çünkü; karmaşık bir sistemin devamlılığını sağlamanın, kaotik ve değişken süreçlerin bir arada çalışmasına bağlı olduğunu, yapılan tüm hataların, geriye dönüp bakıldığında öğrenme sürecine işaret ettiğini, 4)karmaşık örgütlerin sadece düşündürülüp, kışkırtılacağını, yönetilemeyeceğini çünkü; karmaşık iş çevresinde yatırım yapılan kaynaklar ve beklenen sonuçlarla ilgili hesaplamaların anlamsız kaldığını ifade etmektedir.

Cunha vd. (2012), stratejik perspektiften improvisasyon yaklaşımının geleceği evcilleştirmenin ya da onu mantıksal bir devamlılığa yerleştirmenin mümkün olmadığına vurgu yaparken, geleceğin geçmişten tahminlenemeyeceğine ve improvisasyonun kaos ve belirsizlikle varolan bir strateji olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Günümüzün karmaşık, kaotik iş çevrelerinde deterministik yönetim anlayışlarının ne denli başarılı olacağına ciddi bir tartışma konusu olarak görülmesi gereğine inanılmaktadır. Clegg vd. (2002:483) tüm örgütlerin bir paradoks üzerine inşa edildiklerini öne sürerken, bir kutupta özgür, yaratıcı, bağımsız insan öznesi ile bu öznelerin ilişkilerinin kontrolünün, düzenlenmesinin ve örgütlenilmesinin arzulandığı diğer bir kutuptan bahsetmektedirler. İmprovizasyon bu bağlamda, stratejik yönetim alanında, bireylerin biraz daha özgürleştiği ve karar vermede daha fazla inisiyatif kullanarak motive oldukları, hatalarından öğrendikleri ve yenilikçi davranışlarda buldukları nefes alan bir iş florasını oluşturmak için önemli bir enstrüman olarak öne çıkmaktadır.

Firmalar için strateji sadece bir konumlandırma değil, firma ile birlikte pek çok aktörün gerçekleştirdiği bir pratiktir. Jarzabkowski'nin (2005:1) ifade ettiği gibi statik olmayan strateji aslında canlı bir deneyimi ifade etmekte birlikte, stratejisyenlerin; önceliklerle, çoklu paydaşlarla, ortaklarla, haddinden fazla enformasyonla boğuşarak pazarda, finansal kurumlarca ve müşterilerce uyumlu bir “şey” olarak algılanan stratejiyi yaratma çabasında oldukları anlaşılmaktadır.

## **6.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Tavsiyeler**

Her araştırmada eksik ve zayıf yönlerin olduğu ifade edilmekle birlikte (McGrath 1982), bu tezde de tüm özgünlüğüne rağmen zayıf yönler ve kısıtlar olduğunu belirtmek gerekmektedir.

İlk olarak söz konusu araştırma firma düzeyinde bir araştırma olduğundan, arzu edilen örneklem sayısına ulaşmak konusunda yetersiz kalınmıştır. Toplamda ulaşılan 1154 firmadan soft ortamda ulaşılan 1074 firmaya belirli aralıkla 3-4 kez tekrarlanarak anket gönderilmesine ve çalışmaya davet edilmesine rağmen, ancak 181 firmadan analizde kullanılabilir düzeyde geri dönüş sağlanmıştır. Tüm keşifsel ve doğrulayıcı çalışmalar için örneklem sayısının artması, daha doğru bulgular elde etmek bakımından önem taşımaktadır.

İkinci olarak bu tezde yalnızca kantitatif yöntemler kullanılmıştır. Çalışmanın daha derinleşmesi bakımından hem kantitatif hem de kalitatif yöntemlerin kullanılarak, karma yöntemli bir araştırma metodolojisi yürütülmesinin, daha derinlikli sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle stratejik düzeyde yürütülecek ve üst düzey yönetici/firma sahiplerinden mülakat sonucu elde edilecek çalışmaların, üst düzey yöneticilerin karar verme ve firma yeteneklerini şekillendirmede oynadıkları aktif rolü anlamak bakımından değerli olacağına inanılmaktadır. Buna ek olarak zaman serimli çalışmaların yapılarak, firmalardan belirli zaman aralıklarında data toplanarak dinamik, yetenekleri ve stratejik improvizasyon eğilimleri konusunda daha anlamlı sonuçlara ulaşılması önerilmektedir.

Üçüncü olarak, söz konusu çalışmanın yalnızca üst düzey yöneticilere yapılmış olması bir kısıt olarak belirtilmektedir. Söz konusu çalışmanın üst düzey yöneticilerin yanısıra, diğer stratejik öneme sahip birim yöneticilerine de uygulanması ile farklı düzeydeki yöneticilerin konuya ilişkin bilişsel haritalarının çıkarılarak karşılaştırmalı analizler yapılmasının önemli bulgular sağlayacağına inanılmaktadır.

Dördüncü olarak, çalışmanın İzmir’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli firmalara yapılmasına rağmen, büyük ölçekli firmaların katılım düzeyi orta ölçekli firmalara göre görece düşük düzeydedir. Bu çalışmada bir kısıt olarak ifade edilmektedir. İleriki çalışmalarda küçük, orta ve büyük ölçekli firmalar ile kurumsallaşma sürecini tamamlamış firmalarda, hem dinamik yeteneklerin hem de improvizasyonun firma performansı üzerindeki etkisi ölçülerek karşılaştırmalı analizler yapılması tavsiye edilmektedir.

Beşinci olarak, daha farklı performans kriterlerinin geliştirilmesi mutlaka ileride yapılacak olan çalışmalarda ele alınması gereken bir konu olarak tavsiye edilmektedir. Özellikle estetik performans, sosyal performans gibi farklı kriterlerin ele alınması, mümkünse söz konusu performans kriterlerine ilişkin yeni ölçeklerin geliştirilmesi gerektiği öne sürülmektedir.

İleriki araştırmalarda, özellikle farklı alanları içinde barındıran eklektik yaklaşımlarla konuların ele alınmasının hem araştırmacılara perspektif kazandırması hem de yapılacak olan çalışmayı zenginleştirmesi bakımından önem arz ettiği için uygulanması önemle tavsiye edilmektedir. Özellikle, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, felsefe, sanat gibi insana dair çalışma alanlarından, yönetim alanında çalışmalarını sürdüren akademisyenlerin mutlaka fayda sağlaması gerektiği düşünölmektedir.

### **6.3. Pratik Uygulamalara Yönelik Tavsiyeler**

Günümüz iş çevreleri çok farklı dinamiklerle hareket etmekte ve söz konusu dinamiklere uyum sağlamak ya da bu dinamiklerin belirleyicisi olmak gittikçe zorlaşmaktadır. Firmalar kendi buldukları mikro çevrelerin yanısıra, global piyasalarda gerçekleşen olaylara karşı da hassasiyet geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Kaos kuramının temel aksiyomlarından biri olan öngörülemezliğin metaforik anlatımıyla ifade edilecek olunursa, kelebeğin kanat çırpması gibi çok küçük bir etkinin (*butterfly effect*), zincirleme olarak pek çok küçük değişikliği harekete geçirerek sistemi etkilediği ifade edilmektedir. Pek çok iş insanı, firma sahipleri, üst düzey yöneticiler, her gün onlarca stratejik karar alma durumunda kalmakla beraber, uzun vadeli planların yetersizliğini ve geçersizliğini her geçen gün biraz daha yakından tecrübe ederek anlamaktadırlar. Gelişen küresel rekabetin yeni gerçeklikleri, hızla gelişmekte olan teknolojileri ve değişen piyasalar tarafından bütün saflarda geçirgen sınırlar ile tanımlanan örgütler (Araza ve Aslan, 2014:38), her zamankinden daha yaratıcı, yenilikçi olmaya mecbur bırakılmaktadırlar.

Dinamik yetenekler, operasyonel yeteneklerin yanında firmalara biraz daha esnek davranabilmeyi ve değişim süreçlerinde ihtiyaç duydukları yetenekleri kazanmaları ve kullanmaları bakımından, firmaların geliştirebilecekleri bir takım davranış örüntülerine işaret etmektedir. Söz konusu yeteneklerin, firmaların ortalamasının üstünde performans çıktılarını elde ederek, pazarda sürdürebilir rekabet avantajı sağlayabilmelerine yardımcı olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle üst düzey yönetici/firma sahiplerinin, dinamik yetenekleri programlı bir biçimde firmanın her düzeyinde uygulamaya koymaları gereği düşünölmektedir. Dinamik yeteneklerin uygulanması, yalnızca üst düzey yönetime ait süreçler olarak düşünölmemeli, firmada farklı birim ve bölümlerce uygulanarak, değişime ılımlı bakan ve

uygulamada başarılı olan destekleyici bir firma iklimi ve kültürünün yaratılmasına önem verilmesi gerekmektedir.

Daha anlık, spontane, hızlı, tepkisel olana vurgu yaparak, stratejik planlamaya taban tabana zıt görünen ve deterministik süreçleri karşısına alan improvizasyon, her ne kadar firmalar için mantık dışı uygulamalar ya da riskli süreçler olarak görünse de, yaşamın, yaşayanın ne kadar içinde olduğu anlaşılmaktadır. Üst düzey yöneticilerin, gün içinde karşılaştıkları ve çözüm bekleyen, tasarlanmamış, planlanmamış pek çok sorun ve söz konusu sorunlara getirilecek çözümleri üretirlerken improvizasyon olgusuna önem vermeleri gereği anlam kazanmaktadır. Nitekim üst düzey yönetimin, tam olarak yaptıklarının ne olduğuna ilişkin farkındalık düzeyleri net olmamakla beraber, uygulamada improvize ettikleri anlaşılmaktadır. İmprovizasyon kaçınılmaz bir olgu olarak tüm iş dünyasının karşısında durmakla beraber, söz konusu kavramın iş dünyasında daha bilinçli nasıl ele alınacağına ilişkin bir nosyon yaratılması gerekliliği savunulmaktadır. Burada önemli olan improvizasyonla ilgili farkındalığın artırılarak, nötr olan bu olgunun pozitif çıktılara dönüştürülmesidir. İmprovizasyonun yalnızca üst yönetime ait bir enstrüman olmadığını belirtmekle birlikte, üst yönetimin özellikle müşteri ile bire bir ilişki içinde olan birim ve kişiler tarafından uygulanmasının gerektiği düşünülmektedir. Konu ile ilgili çalışan ve pratik eğitimler veren kişilerden gerekli eğitimlerin alınması için yatırım yapılması önerilmektedir.

Yaşam, devamlılık, varolma risk kavramı ile yakından ilişkilidir. Eğer bir varoluştan bahsediyorsak, mutlaka bir risk faktöründen de bahsediyoruz demektir. Firmalarda birer canlı organizmalar olarak ele alındıklarında, onların da yaşamlarını devam ettirebilme ya da ettirememe durumları söz konusudur. Bu bağlamda, lokalın yanısıra global alanlarda da varolmaları pek çok değişkene bağlı olan firmaların, değişim kadar riski de yönetmeleri gerekmektedir. Üst düzey yönetici/firma sahiplerinin riskin yönetilmesi ve performans kriterlerinin oluşturularak riski ne kadar iyi yönetebildiklerine dair mutlaka somut çıktılara ulaşmaları gerekmektedir. Firmaların risk performanslarını ölçmeleri aynı zamanda onların yatırım kararları, büyüme/küçülme stratejileri, şirket evlilikleri, satın almalar gibi pek çok önemli kararlarda yol gösterici nitelik taşıyacağı düşünülmektedir. Üst düzey yönetimin hem genel, hem de birimlere ait özel risk performans kriterleri belirlemeleri tabloyu netleştirmek bakımından önem arz etmektedir. Üst düzey yöneticiler/firma



sahiplerinin risk konusuna önemle eğilmeleri gerekmektedir. Konuyla ilgili danışman firmalardan gerekli eğitim ve know-how'ların edinilmesine yönelik çalışmaların ajandalara alınması bir şart olarak anlaşılmaktadır.



## KAYNAKÇA

Abbott, A. Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: The Cape of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2), 1-9.

Abernathy, W. J., Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.

Abraham, R., Aier, S., Winter, R. (2012). Two Speeds of EAM-A Dynamic Capabilities Perspective In Aier, S., Ekstedt, M., Matthes, F., Proper, E., Sanz, J. (Ed.) Trends in Enterprise Architecture Research and Practice Driven Research on Enterprise Transformation, Barcelona, Springer, Berlin, Heidelberg, LNBIP 131,111-128.

Acedo, F. J., Barroso, C., Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.

Akgün, A. E., Lynn, G. S. (2002). New product development team improvisation and speed-to-market: an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 117-129.

Akgün, A. E., Lynn, G. S., Yılmaz, C. (2006). Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management*, 35, 210-224.

Akgün, A. E., Byrne, J., Lynn, G. and Keskin, H. (2007). New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance”, *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(4), 203-230.

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 171-189.

Ali, S., Peters, L., Lettice, F. (2012). An organisational learning perspective on conceptualising dynamic and substantive capabilities. *Journal of Strategic Marketing*, 20(7), 589-607.

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

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.

Ambrosini, V., C. Bowman, N. Collier. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(1), 9-24.

Amburgey, T., Kelly, D., Barnett, W. (1993). Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 51-73.

Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Araza, A., Aslan, G. (2014). Post-modernizm ve post-bürokratik örgüt formları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(25), 37-62.

Arend, R. J., Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.

Argyris, C., Schon, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. New York: Addison-Wesley.

Arshad, D., Hughes, P. (2009). Examining organizational improvisation: The role of strategic reasoning and managerial factors. *International Journal of Human Social and Human Sciences*, 3, 568-574.

Arthurs, J. D., Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195-215.

Augier, M., Vendelo, M. T. (1999). Networks, cognition and management of tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 252-261.

Augier, M., 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 (8/9), 1187-1208.

Baker, T., Miner, A.S., Eesley, D.T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving, and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255-276.

Baker, T., Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.

Balachandra, L., Barrett, F., Bellman, H., Fisher, C., Susskind, L. (2005). Improvisation and mediation: Balancing acts. *Negotiation Journal*, 21(4), 425-434.

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

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.

Barrales-Molina, V., Bustinza, Ó. F., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach. *British Journal of Management*, 24(4), 571-591.

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

Baskerville, R. L. (2006). Artful planning. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 113-115.

Berg, D. D., Lim, E. N. (2008). Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29, 593-616.

Bergum, V. (2003). Relational pedagogy. Embodiment, improvisation, and interdependence. *Nursing Philosophy*, 4(2), 121-128.

Berliner, P. F. (1994). *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*. University of Chicago, Chicago, IL.

Bernstein, E. S., Barrett, F. J. (2011). *Strategic change and the jazz mindset: exploring practices that enhance dynamic capabilities for organizational improvisation*. In A.B.R. Shani, R.W. Woodman, W.A. Passmore (Ed.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 19, 55-90. Cambridge, MA: Emerald.

Bilgin, N. (1999). *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.

Bilgin, N. (2006). *Sosyal Psikolojiye Giriş*. Altıncı Baskı. Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.

Bilgin, N. (2009). *Sosyal Psikoloji*. 3. Baskı. Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.

Bjurwill, C. (1993). Read and react: The football formula. *Perceptual and Motor Skills*, 76(3c), 1383-1386.

Bracewell, R. J., Witte, S. P. (2003). Tasks, Ensembles, and Activity: Linkages between Text Production and Situation of Use in the Workplace. *Written Communication*, 25(2), 262-289.

Brown, A. T. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Second Edition. The Guildford Press, New York.

Brown, J., Duguid, P. (2000). Balancing act; how to capture knowledge without killing it, *Harvard Business Review*, May-June, 74-80.

Burgelman, R.A., Grove, A. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos – repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity, *Strategic Management Journal*, 28 (10), 965-979.

Bulut, Ç., Aslan, G. (2014). Üniversitelerde girişimcilik eğitimi. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 1-20.

Burrell, G. (1992). Back to the future. In M. Reed & M. Hughes (Ed.), *Rethinking organizations* (pp. 165- 183). London: Sage.

Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler için Veri Analizi Kitabı. 13. Baskı. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-24.

Caloghirou, Y., Protoyerou, A., Spanos, Y., Papagiannakis, L. (2004). Industry-versus firm-specific effects on performance: contrasting SMEs and large-sized firms. *European Management Journal*, 22(2), 231-243.

Cepeda, G., Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60, 426-437.

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.

Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.

Chandler A (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chau, V. S., Witcher, B. J. (2008). Dynamic capabilities for strategic team performance management: The case of Nissan. *Team Performance Management*, 14(3/4), 179-191.

Che-Ha, N., Mavondo, F. T., Mohd-Said, S. (2012). Performance or learning goal orientation: Implications for business performance. *Journal of Business Research*, 67, 2811-2820.

Chelariu, C., Johnston, W.J., Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55(2), 141-147.

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

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.

Chirico F., Nordqvist M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.

Chmielewski, D. A., Paladino, A. (2007). Driving a resource orientation: Reviewing the role of resource and capability characteristics. *Management Decision*, 45(3), 462-483.

Ciborra, C. U. (1999). Notes on improvisation and time in organizations. *Accounting, Management and Information Technology*, 9(2), 77-94.

Clegg, S. R., Cunha, J. V., Cunha, M. P. Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.

Cohen, W., Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, 99(397), 569-596.

Cohen, W.M., Levinthal, D.A., (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Conner, K. R., Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.

Cramer, D., Howitt, D. L. (2004). *The SAGE Dictionary of Statistics: A Practical Resource for Students in the Social Sciences*. Sage Publications:London.

Crossan, M. M., Sorrenti, M. (1997). Making sense of improvisation. *Advances in Strategic Management*, 14, 155-80.

Crossan, M. M. (1998). Improvisation in action. *Organization Science*, 9(5), 593-599.

Crossan, M. M., Hurst, D. K. (2005). *Strategic renewal as improvisation. Reconciling the tension between exploration and exploitation*, in Baum, J. A. C., Dobrev, S. D., Witteloostuijn, A. V. (Ed.), *Advances in Strategic Management: Ecology and Strategy*, 23, Elsevier: UK, 273-298.

Cunha, M. P., Cunha, J. V., Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341.

Cunha, J., Cunha, M., Cunha, R. (2000). Improvisation and Learning: Soulmates or Just Friends?. European congress; 9th, Work and organizational psychology; Innovative theories, tools and practices in work and organizational psychology; 307-320.



Cunha, M. P. (2004). Organizational Time: a Dialectical View. *Organization*, 11(2), 271-296.

Cunha, M. P., Cunha, J. V. (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*, 44(7), 839-850.

Cunha, M. P., Chia, R. (2007). Using teams to avoid peripheral blindness. *Long Range Planning*, 40(6), 559-573.

Cunha, M. P., Clegg, S. R., Mendonça, S. (2010). On serendipity and organizing. *European Management Journal*, 28(5), 319-330.

Cunha, M. P., Clegg, S. R., Kamoche, K. (2012). Improvisation as “real time foresight”. *Futures*, 44(3), 265-272.

Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss Ve Lisrel Uygulamaları*. 1. Baskı., Ankara: Pegem Akademi.

Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., Bingham, C.B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413-452.

De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., Baas, M., Wolsink, I., Roskes, M. (2012). Working memory benefits creative insight, musical improvisation, and original ideation through maintained task-focused attention. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(5), 656-669.

Deeds D. L., De Carolis D., Coombs, J. E. (1999). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.

del Carmen Haro-Dominguez, M., Arias-Aranda, D., Javier Llore'ns-Montes, F., Ruiz Moreno, A. (2007). The impact of absorptive capacity on technological acquisitions engineering consulting companies. *Technovation*, 27(8), 417-425.

Dennis, N., Macaulay, M. (2007). "Miles ahead"—using jazz to investigate improvisation and market orientation. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 608-623.

Di Domenico, M., Haugh, H., Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703.

Di Steffano, G., Peteraf, M. A., Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204.

Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1513.

Dosi, G., Hobday, M., Marengo, L. (2003). Problem-solving behavior, organizational forms, and the complexity of tasks. In *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, CE Helfat (ed). Blackwell: Malden, MA; 167-192.

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

Duncker, K. (1945). On problem-solving (L.S. Lees, Trans.). Psychological Monographs, 58 (Whole No. 270). (Original work published 1935).

Duymedjian, R., Rüling, C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.

Eisenhardt, K. M. (1997). Strategic decision making as improvisation, in Papadakis, V. Barwise, P. (Ed.), *Strategic Decisions*, Kluwer Academic, Dordrecht, 251-257.

Eisenhardt, K., Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.

Ellonen, H., Jantunen, A., Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities: Developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 459-478.

Erdoğan, İ. (2007) *Pozitivist Metodoloji*, 2. Baskı, Erk Yayınları, Ankara.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Spss*. Third Edition, London: Sage Publications.

Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., James, W. L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*, 15(3), 497-529.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

Fisk, R.P., Grove, S. J., John, J. (2004). *Interactive Services Marketing*, 2nd ed., Houghton Mifflin, Boston, MA.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.

Floyd, F. J., Widaman, K. F., (1995). Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286-299.

Foss, N. J.; Heimeriks, K. H., Winter, S. G., Zollo, M. (2012). A Hegelian dialogue on the micro-foundations of organizational routines and capabilities. *European Management Review*, 9(4), 173-194.

Gallo, M., Gardiner, P. D. (2007). Triggers to a flexible approach to project management within UK financial services. *International Journal of Project Management*, 25(5), 446-56.

Garcia, R., Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.

Garcia-Murillo, M., Annabi, H. (2002). Customer Knowledge Management. *The Journal of the Operational Research Society*. 53(8), 875-884.

Garud, R., Karnoe, P. (2001). Path dependence and creation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Gatignon, H., Tushman, M., Smith, W., Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122.

George, G. (2005). Learning to be capable: Patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925- 2002. *Industrial and Corporate Change*, 14(1), 119-151.

Gibbert, M., Leibold, M., Probst, G. (2002). Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5), 459-469.

Gibson, C. B., Brikshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Goodman, E. (2002) 'Ensemble Performance', in J. Rink (ed.) *Musical Performance: A Guide to Understanding*. Cambridge: Cambridge University Press, 153-167.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Griffith, D. A., Noble, S., Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.

Grøtan, T., Størseth, F., Skjerve, A. (2008). Resilience, adaptation and improvisation—increasing resilience by organising for successful improvisation. Proceedings of the 3rd symposium on resilience engineering. Antibes-Juan Les Pines, France

Guidici, A., Reinmoeller, P. (2012). Dynamic capabilities in the dock: A case of reification? *Strategic Organization*, 10(4), 436-449.

Gundry, L. K., Kickul, J. R., Griffiths, M. D., Bacq, S. C. (2011). Entrepreneurial Bricolage and innovation ecology: Precursors to social innovation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(19), 659-673.

Gustavsen, T. (2010). *The dialectical eroticism of improvisation*. In M. Santi (Ed.). *Improvisation: Between technique and spontaneity* (7-51). Cambridge: Cambridge Scholar Publishing.

Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*, Pearson, New Jersey.

Hannan, M. T., Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 83(4), 929-984.

Hansen, M. T., Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, June.

Hargreaves, D. J., MacDonald, R. A. R., (2012). Designing Improvisation: Intercultural collaboration and musical imagination. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 45, 14-20.

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

Harrington, D. (2009). Confirmatory Factor Analysis. Oxford University Press, Oxford.

Hatch, M. J. (1997). Jazzing up the theory of organizational improvisation. In J. Walsh, A. Huff (Ed.), *Advances in strategic management*, (Vol. 14, 181-191). Greenwich, CT: JAI Press.

Hatch, M.J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, 20(1), 75-100.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell.

Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.

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

Helfat, C., Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.

Herebiniak, L. G., Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.

Hmieleski, K. M., Corbett, A. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 45-63.

Hmieleski, K. M. (2009). Entrepreneur improvisational behavior and new venture performance: A social cognitive perspective. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(5), 1-15.

Hodgkinson, G. P., Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.

Hollnagel, E., Woods, D. D. (2006). Epilogue: Resilience Engineering Precepts. In: E. Hollnagel, D.D. Woods, and N. Leveson (Ed.), *Resilience Engineering-Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Company, 347-358.

Holyoak, K. J., Morrison, R. G. (2005). *Thinking and Reasoning: A Reader's Guide*. In: Holyoak, K. J., Morrison, R. G. (Ed.), *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning*. Cambridge University Press:UK, 1-9.

Hooley, G. J., Lynch, J. E., Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1), 75-89.

Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

Hurley, R. F., Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Ibbotson, P. (2008). *The Illusion of Leadership: Directing Creativity in Business and the Arts*, Palgrave Macmillan, UK.

Jambekar A. B., Pelc, K. I. (2007). Improvisation model for team performance enhancement in a manufacturing environment. *Team Performance Management*, 13(7/8), 259-274.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice*. Sage Publications: London.

Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: An empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-349.

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.

Jantunen, A., Ellonen, H. K., Johansson, A. (2012). Beyond appearances—Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30(2), 141-155.

Jerbrant, A., Gustavsson, T. K. (2013). Managing project portfolios: balancing flexibility and structure by improvising. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 152-172.

Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205.

John, J., Grove, S. J., Fisk, R. P. (2006). Improvisation in service performances: lessons from jazz. *Managing Service Quality*, 16(3), 247-268.

Juga, J. (1999). Generic capabilities: combining positional and resource-based views for strategic advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 7(1), 3-18.



Kaplan R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Kindström, D., Kowalkowski, C., Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.

King, A. W., Ranft, A. L., (2001). Capturing knowledge and knowing through improvisation: what managers can learn from the thoracic surgery board certification process, *Journal of Management*, 27(3), 255-277.

King, A. A., Tucci, C. L. (2002). Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-186.

Kornberger, M. (2010). *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*. Cambridge University Press:UK.

Küpers, W. (2011). Embodied inter-practice: Phenomenological and pragmatic perspectives on creative practices between habits and improvisation. *Phenomenology & Practice*, 5(1), 100-139.

Kyriakopoulos, K. (2011). Improvisation in Product Innovation: The Contingent Role of Market Information Sources and Memory Types. *Organization Studies*, 32(8), 1051-1078.

Lane, P. J., Koka, B. R., Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.

Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1):153-174.

Lawson, B., Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.

Lenox, M., King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345.

Leone, L. (2010). A critical review of improvisation in organizations: open issues and future research directions. Paper presented at the *Summer Conference 2010 on Opening up Innovation: Strategy, Organization and Technology*, Imperial College London Business School, 16-18 June.

Leskovar-Spacapan, G., Bastic, M. (2008). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. *Technovation*, 27(9), 533-546.

Levi-Strauss, C. (1967). *The savage mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Lewis, C., Lovatt, P. (2013). Breaking Away from Set Patterns of Thinking: Improvisation and Divergent Thinking, *Thinking Skills and Creativity*, 9, 46-58.

Leybourne, S., Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 483-492.

Leybourne, S. A. (2007). Improvisation within management: Oxymoron, paradox, or legitimate way of achieving?, *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(3), 224-239.

Lewin, A.Y. (1998). Jazz improvisation as a metaphor for organizational theory. *Organization Science*, 9(5), 539.

Li, D., Liu, J. (2012). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 65(8), 1-7.

Liao, S., Fei, W., Liu, C. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.

Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.

Lichtenthaler, U. (2012). The performance implications of dynamic capabilities: the case of product innovation. *Journal of Product Innovation Management*. doi: 10.1111/j.1540-5885.2012.00957.x.

Likierman, A. (2011). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Second Edition. Cambridge University Press.

Lin, Y., Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.

Lockett, A., Thompson, S., Morgenstern, U. (2009). The development of the resourcebased view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.

Luecke, R., R. Katz, *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion, *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.

Ma, X., Yao, X., Xi, Y. (2009). How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy?. *Journal of Business Research*, 62(11), 1087-1095.

MacKenzie, K. D. (1986). Virtual positions and power. *Management Science*, 32(5), 622-642.

Maduell, M., Wing, A. M. (2007). The dynamics of ensemble: the case for flamenco. *Psychology of Music*, 35(4), 591-627.

Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M., Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual Improvisation. *Research Policy*, 38(6), 1044-1053.

Maitlis, S. (2005). The social process of organizational sense-making. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.

Mantuori, A. (2003). The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity. *Human Relations*, 56(2), 237-255.

Maranville, S. (2011). The art of strategic management: a case-based exercise. *Journal of Management Education*, 35(6), 782-807.

March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.

Marsden, J. R., Pakath, R., Wibowo, K. (2002). Decision making under time pressure with different information sources and performance-based financial incentives-Part 1. *Decision Support Systems*, 34(1), 75-97.

Martelo, S., Barosso, C., Cepeda, G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66(10), 2042-2050.

Martinez-Sanchez, A., Vela-Jimenez, M. H., Perez-Perez, M., De-Luis\_Carnicer, P. (2009). Interorganizational cooperation and environmental change: moderating effects between flexibility and innovation performance. *British Journal of Management*, 20(4), 537-561.

Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., Gray, B. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058-1075.

McGinn, K. L., Keros A. T. (2002). Improvisation and the Logic of Exchange in Socially Embedded Transactions. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 442-473.

McKee, D. O., Varadarajan, P. R., Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.

McKnight, B., Bontis, N. (2002). E-improvisation: Collaborative Groupware Technology Expands the Reach and Effectiveness of Organizational Improvisation. *Knowledge and Process Management*, 9(4), 219-227.

Mendonça, D., Wallace, W. (2007). A Cognitive Model of Improvisation in Emergency Management. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics – Part A: Systems and Humans*, 37(4), 547-561.

Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

Miner, A. S., Bassof, P., Moorman, C. (2001). Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.

Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985). Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-115.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*, The Free Press, New York.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Moorman, C., Miner, A. S. (1998a). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.

Moorman, C., Miner, A.S. (1998b). The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in new product development, *Journal of Marketing*, 62(3), 1-20.

Mulders, D. E. M., Romme, A. G. L. (2009). *Unpacking dynamic capability: A design perspective. New Approaches to Organizational Design*. Bollingtoft, A., Hakkonson, D. D., Nielsen, J. F., Snow, J. J., Ulhoi, J. (Ed). New York: Springer.

Naman J. L., Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.

Narayanan, V. K., Colwell, K., Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, 25-40.

Narasimhan, O., Rajiv, S., Dutta, S. (2006). Absorptive capacity in high technology markets: The competitive advantage of the haves. *Marketing Science*, 25(5), 510-524.

Neelands, J. (2009). Acting together: ensemble as a democratic process in art and life. Research in Drama Education. *The Journal of Applied Theatre and Performance*, 14(2), 173-189.

Neill, S., Rose, G. M. (2006). The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 1-10.

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

Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. *Strategic Management Journal*, 12(8), 61-74.

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

Newell, A., Simon, H. A. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Newey, L. R., Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(1),81-100.

Ngo, L. V., O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 45-59.

Niosi, J. (2012). Innovation and development through imitation: In praise of imitation. Presented to the meeting of the International Schumpeter Society.

Nonaka, I., H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, New York.

Novick, L. R., Bassok, M. (2005). *Problem Solving*. In: Holyoak, K. J., Morrison, R. G. (Ed.), *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning*. Cambridge University Press:UK, 321-349.

Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587.

Oktemgil, M., Gordon, G. (1997) Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445–466.

Oktemgil, M., Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-466.

O'Loughlin, A., McFadzean, E. (1999). Toward a holistic theory of strategic problem solving. *Team Performance Management*, 5(3), 103-120.

O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.

Orlikowski, W. J., Hofman, J.D. (1997). An improvisational model for change management: The case of groupware technologies. *Sloan Management Review*, 38(2), 11-21.

Pablo, A., Reay, T., Dewald, J. R., Casebeer, A.L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687-708.

Pandza, K., Thorpe, R. (2009). Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities. *British Journal of Management*, 20, 118-131.

Pascale, R. T. (1999), Surfing the edge of chaos. *Sloan Management Review*, 3, 83-94.

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

Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Harper & Row.



Pfeffer, J., Nowak, P. (1976). Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398-418.

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

Perry, L. T. (1991). Strategic improvising: How to formulate and implement competitive strategies in concert. *Organizational Dynamics*, 19(4), 51-64.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(3), 179-89.

Pitelis, C., Teece, D. (2010). Cross-border Market Co-creation, Dynamic Capabilities and the Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. Munich Personal RePEc Archive, Paper No: 23301, 1-37.

Pongsakornrunsilp, S., Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303-324.

Porter, M. E. (1981), The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management', *The Academy of Management Review*, 6(4); 609-620.

Powers, C. (1981). Role imposition and role improvisation: Some theoretical principles. *The Economic and Social Review*, 12(4), 287-299.

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Prange, C., Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.

Protopogerou, A., Caloghirou, Y., Lioukas, S. (2005). Inside the 'black box' of dynamic capabilities: defining and analyzing their linkages to functional competences and firm performance, Paper presented at the DRUID 10th Anniversary Summer Conference, Copenhagen.

Protopogerou, A., Y. Caloghirou, S. Lioukas. (2008). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Druid Conference paper*, Copenhagen, CBS, Denmark.

Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: Insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97-116.

Rerup, C. (2001). Houston, we have a problem: Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento Organizacional E Gestã*o 7(1), 27-44.

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

Roberts, N., Grover, V. (2011). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 64(3), 1-7.

Rodenbach, M., Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611-634.

Romijn H., Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy* 31(7), 1053-1067.

Rugman, A. M., Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.

Ryle, G. (1979). 'Improvisation' in *On thinking*. 121-130. London: Blackwell.

Salunke, S., Weerawardena, J., McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263.

Salvato, C. (2003). The role of micro strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-108.

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(1), 63-76.

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

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

Schmitz, J., Platts, K.W. (2004). Supplier logistics performance measurement: Indications from a study in the automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 89(2), 231-243.

Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy* (2. Edition 2010). Routledge Classics: London and New York.

Scollon, R. (1981). *'The Rhythmic Integration of Ordinary Talk'*, in D. Tannen (ed.) Georgetown University Round Table on Languages and Linguistics, Washington, DC: Georgetown University Press, 335-349.

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

Schumacker R. E., Lomax R. G.(2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New York: Taylor & Francis Group.

Senyard, J., Baker, T., Davidsson, P. (2009). Entrepreneurial bricolage: Towards systematic empirical testing. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(5), 1-14.

Shimizu, K., Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.

Simon, H. (1960). *The new science of management*. New York: Harper & Row.

Singh, J., House, R., Tucker, D. (1986), Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587-611.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62.

Staber, U., Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408-424.

Stein, E. W. (2011). Improvisation as Model for Real-Time Decision Making Supporting Real Time Decision Making. Burstein, F., Zaslavsky, A. (Ed.), *The Role of Context in Decision Support on the Move, Annals of Information Systems*, 13, Springer:USA, 13-32.

Stanton, T. H., Webster, D. W. (2014). *Managing Risk and Performance: A Guide for Government Decision Makers*. John Wiley & Sons, New Jersey.

Stephen A. Leybourne, (2009). Improvisation and agile project management: A comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 519-535.

Stoneman, P. (2010). *Soft Innovation: Economics, Product Aesthetics, and The Creative Industries*. Oxford University Press: New York.

Subramaniam, M., Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ekinoks: Ankara.

Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A., Verdú, A. J. (2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120-1127.

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. (2012). Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. *Journal of Management Development*, 30(5), 499-518.

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

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

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

Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.

Tuomi, I. (2010). Foresight-Aware Strategic Management. To Appear in: A Blueprint For Organizing Foresight In Universities Executive Agency For Higher Education And Research Funding Of Romania.

Tuominen, M., Hyvönen, S. (2004). Organizational innovation capability: A driver for competitive superiority in marketing channels. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (3), 277-293.

Ulhøi, J. P. (2012). Modes and orders of market entry: revisiting innovation and imitation strategies. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(1), 37-50.

Vendelo, M.T. (2009). Improvising and learning in organizations – an opportunity for future empirical research. *Management Learning*, 40(4), 449-456.

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

Vera, D., Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224.

Vera, D., Rodriguez-Lopez, A. (2007). Leading Improvisation: Lessons from the American Revolution. *Organizational Dynamics*, 36(3), 303–319.

Vergne, J., Durand, R. (2011). The path of most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organization Studies*, 32(3), 365-382.

Verona, G., Ravasi, D. (2003) Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.

Voldebra, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environment. *Organization Science*, 7(4), 359-374.

Volkman, T. A. (1994). Our garden is the sea: Contingency and improvisation in Mandar women's work. *American Ethnologist*, 21(3), 564-585.

Vogel, R., Güttel, W. H. (2013). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.

Yang, J. (2012). Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 34-46.

Wang, C., Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

Ward, T. B. (2012). Problem Solving. Mumford, M. D. (Ed.). *Handbook of Organizational Creativity* (2012). Elsevier: USA, 169-189.

Wei, L., Lau, C. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.

Weick, K. E. (1987). Substitutes for strategy. In: Teece D. J., editor. *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. New York: Harper and Row, 221-233.

Weick, K. E. (1998). Introductory Essay: Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. Sutton, R. S., Staw, B. M. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Volume 1 (Stanford: Jai Press, 1999), 81–123.

Weick, K. E. (2006). Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World. *Organization Studies*, 27(11), 1723-1736.

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

Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. Free Press: New York.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Macmillan: London.

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

Wong, H. Y., Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.

Wu, L. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555.

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



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

Zaheer, A., Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11), 1493-1509.

Zaheer, A., Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 25(9), 809-825.

Zeithaml, V.A. (1981), *How consumer evaluation processes differ between goods and services*", in Donnelly, J. and George, W. (Ed.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, 186-90.

Zheng, Y., Venters, Cornford, T. (2011). Collective agility, paradox and organizational improvisation: The development of a particle physics grid. *Information Systems Journal*, 21(4), 303-333.

Zhou, K. Z., Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.

Zhou, K. Z., Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.

Zollo, M., Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 12(3), 339-351.

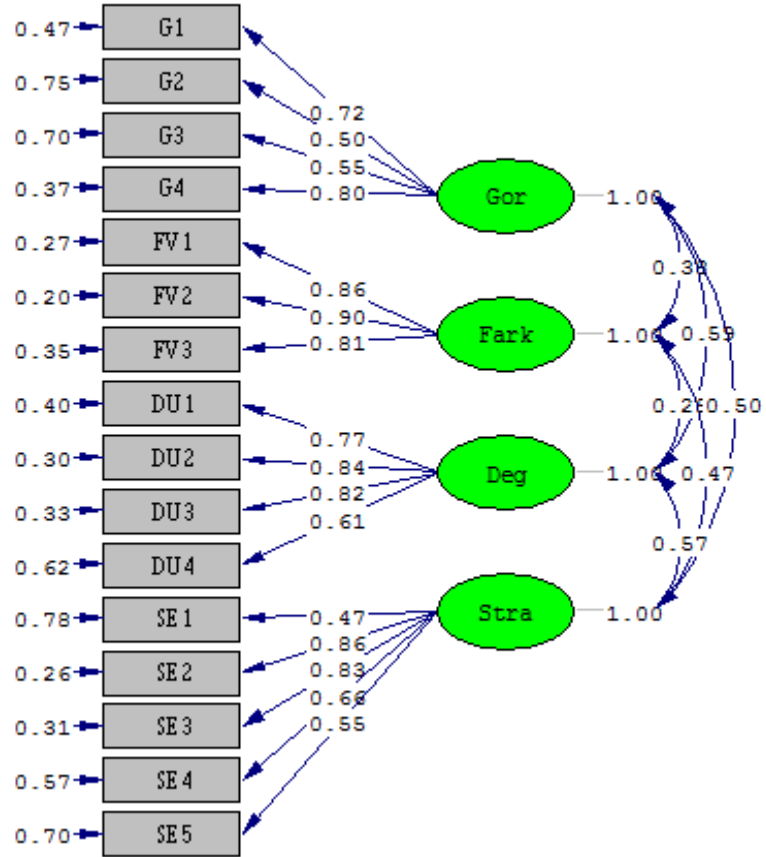
Zollo M, Reuer J. J, Singh H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 791-713

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

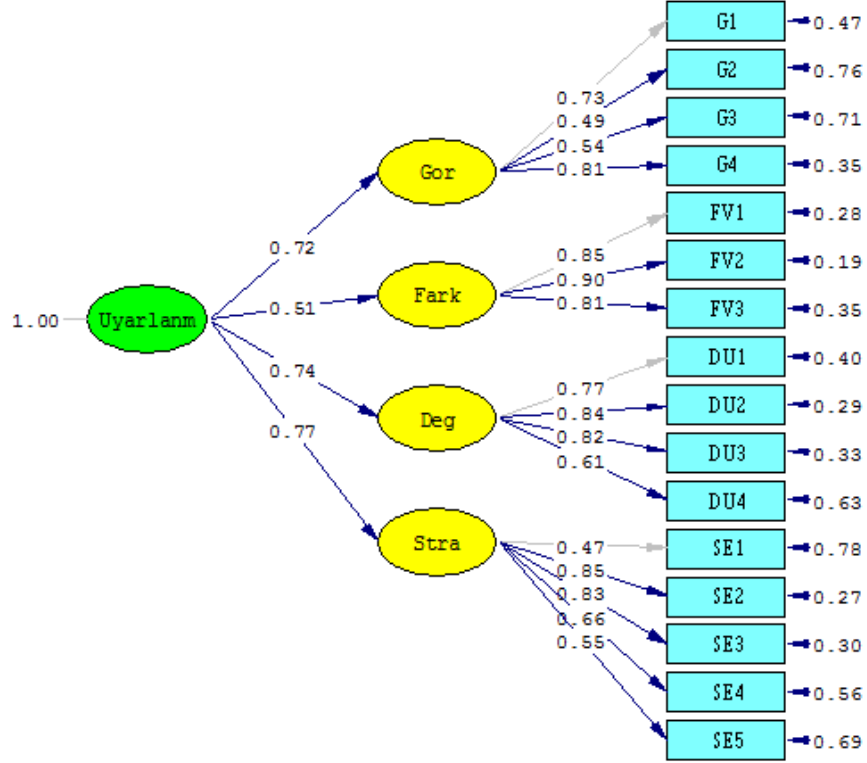


## Ek 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Şemaları

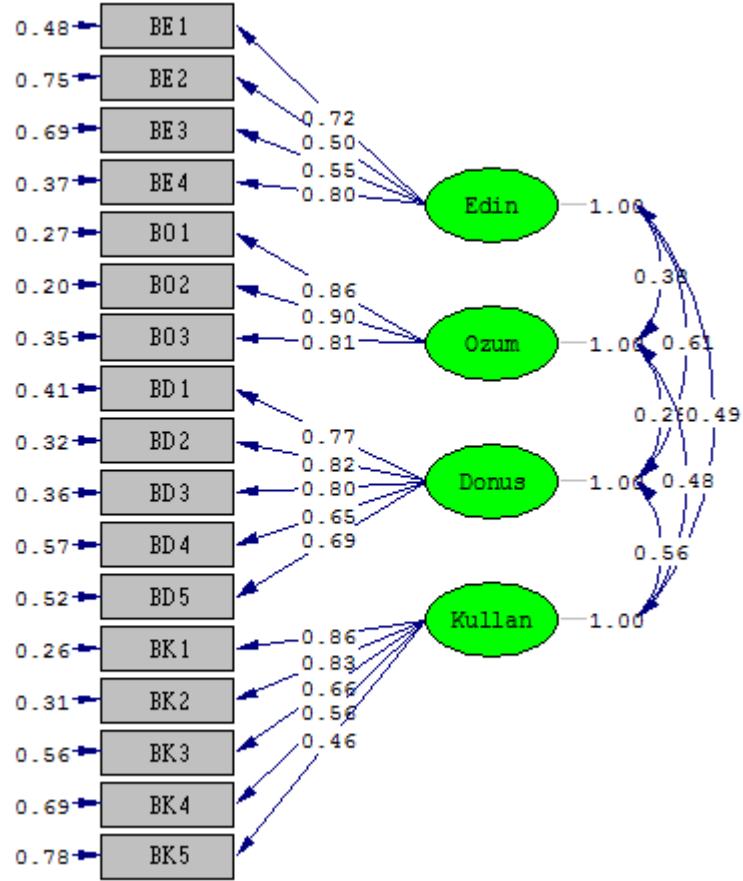
### Dinamik Yetenekler Uyarlanabilme Yeteneği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



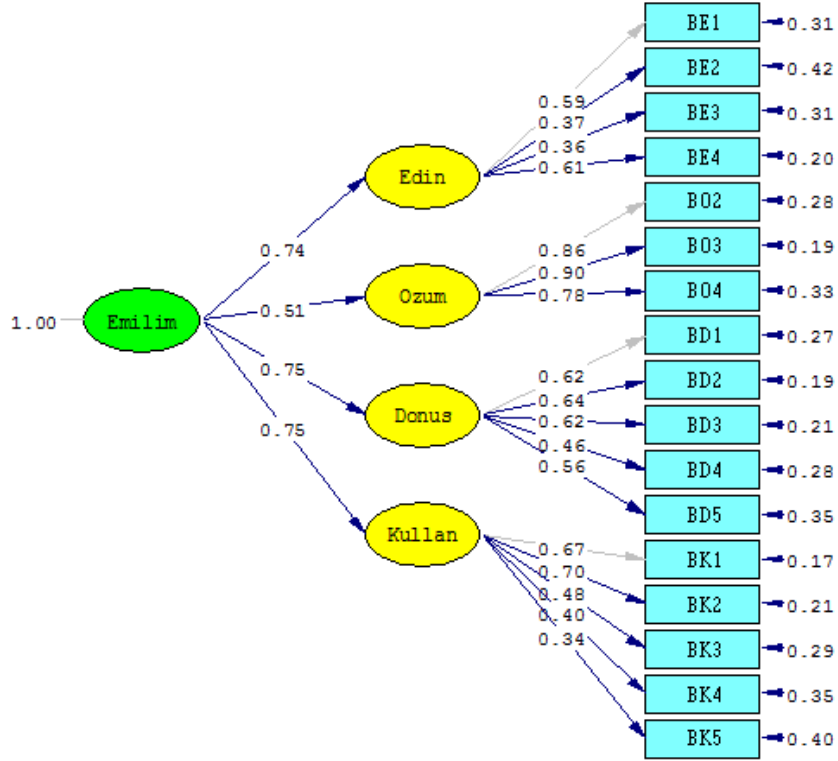
## Dinamik Yetenekler Uyarlanabilme Yeteneği 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



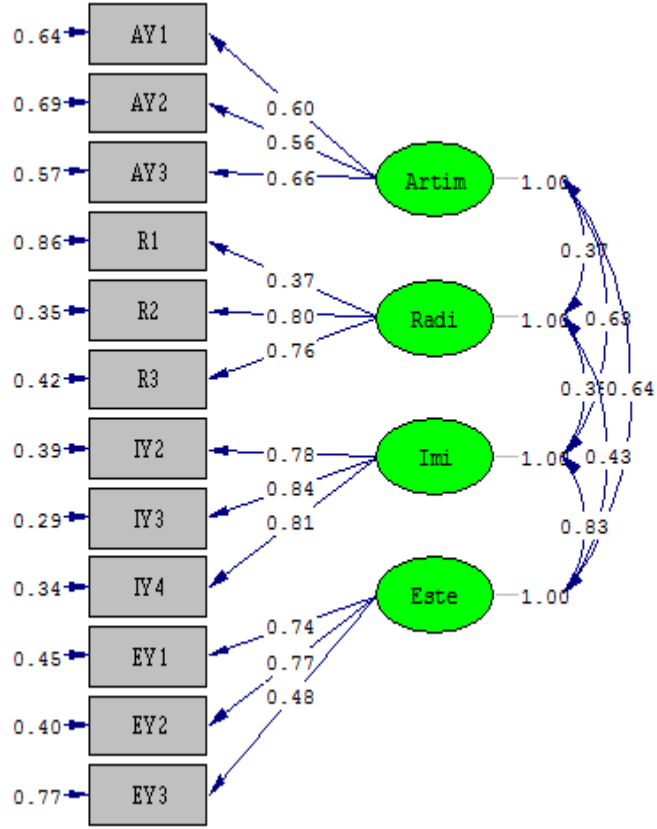
## Dinamik Yetenekler Emilim Yeteneği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



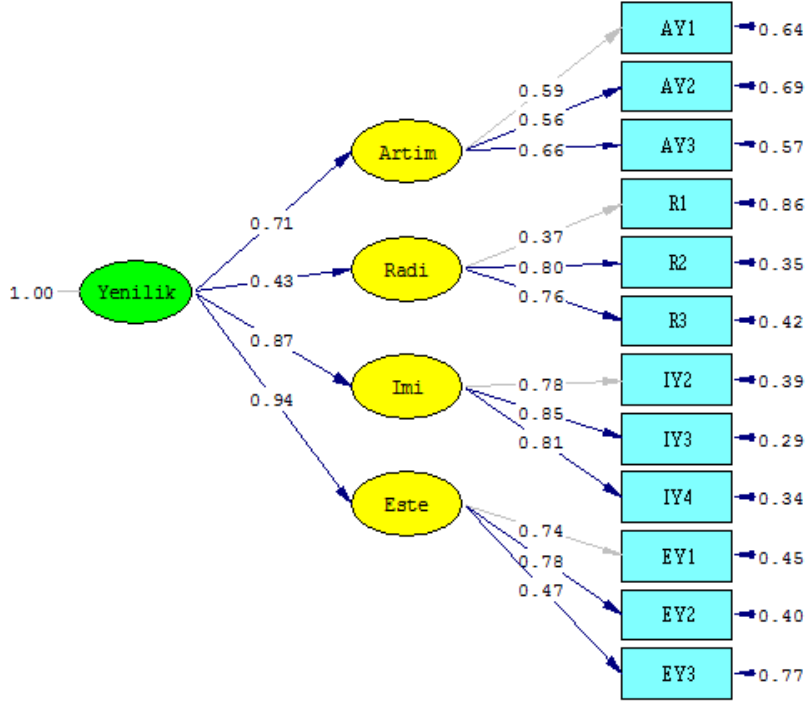
## Dinamik Yetenekler Emilim Yeteneği 2.Düzy Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



## Dinamik Yetenekler Yenilikçilik Yeteneği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

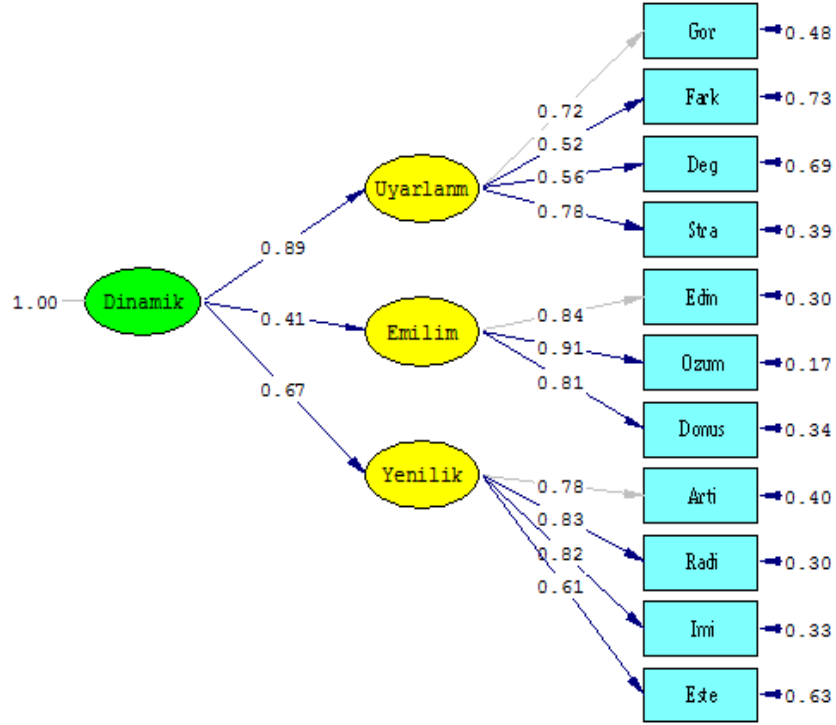


## Dinamik Yetenekler Yenilikçilik Yeteneği 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması





### Dinamik Yetenekler 3. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



## EK 2: Araştırma Anketi

### Firma Performansı, Dinamik Yetenekler ve Stratejik İmprovizasyon



Değerli Katılımcı,

Elinizdeki çalışma, işletmelerin dinamik yetenekleri ile stratejik improvizasyon eğilimlerinin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmayı hedeflemekle birlikte **tamamen bilimsel temeller üzerine yapılandırılmıştır**. Mevcut çalışmada **kimlik bilgileriniz kesinlikle talep edilmemekte olup, verilen tüm bilgilerin gizli ve güvenli bir şekilde ele alınacağı taahhüt edilmektedir**. Araştırma kapsamında elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Araştırma bulgularından elde edilecek **genel sonuç raporu** istenildiği takdirde [gonca.aslan@yasar.edu.tr](mailto:gonca.aslan@yasar.edu.tr) e-mail adresine talebinizi bildirirseniz, sonuç raporu tarafınıza en kısa sürede iletilecektir. Yoğun çalışma temposunuz içerisinde mevcut bilimsel araştırmamıza sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Araş. Gör. Gonca ASLAN, [gonca.aslan@yasar.edu.tr](mailto:gonca.aslan@yasar.edu.tr), Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
Doç. Dr. Çağrı BULUT, [cagri.bulut@yasar.edu.tr](mailto:cagri.bulut@yasar.edu.tr), Yaşar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

<b>Cinsiyetiniz</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Eğitim Düzeyiniz</b>	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y.lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>Çalışmakta olduğunuz işletmenin faaliyet alanı</b>	
<b>Çalışmakta olduğunuz işletmenin piyasadaki faaliyet süresi</b>	
<b>Mevcut işletmedeki çalışma süreniz</b>	<input type="checkbox"/> 0-1 yıl <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 10-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
<b>Çalışmakta olduğunuz departman</b>	
<b>Çalışmakta olduğunuz pozisyon</b>	<input type="checkbox"/> Beyaz yakalı personel <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Üst Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> İşletme sahibi / ortağı
<b>Çalışmakta olduğunuz pozisyonundaki görev süreniz</b>	
<b>İşletmenizde çalışan personel sayısı</b>	(yaklaşık bir rakam verebilirsiniz)

#### 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
<b>Firmamızda;</b>					
<b>G1-</b> Rakiplerimizin faaliyetleri sürekli izlenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>G2-</b> Rakiplerimizin ötesinde, farklı iş çevrelerine ait faaliyetler düzenli olarak izlenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>G3-</b> Müşterilerimizin tercihlerindeki olası değişimler, pazar araştırmaları vb. yollarla aktif olarak izlenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>G4-</b> Sektöre yönelik zayıf sinyallerin (ilk başta önemsiz gibi görünen sinyaller) farkedilebilmesi için büyük çaba harcanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Firmamızda;</b>					
<b>FV1-</b> Sektörümüzdeki fırsat ve tehditlere ilişkin farkındalık yüksek düzeydedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FV2-</b> Faaliyette bulunduğumuz sektörün operasyonel işleyiş kuralları iyi bilinir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FV3-</b> Çalışanların yeni fikirlerine değer verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FV4-</b> Yeni fikirler içinden başarı potansiyeline sahip olanlar hızla ayırtdedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Firmamızda;</b>					
<b>SE1-</b> Rekabet koşullarındaki ani değişiklikler karşısında mevcut stratejilerimiz hızla revize edilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SE2-</b> Rekabet koşullarındaki ani değişim olasılıklarına karşı alternatif stratejiler tartışılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SE3-</b> Faaliyet çevresindeki ani değişiklikler karşısında hızla yeni pozisyon alınır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SE4- Yeni müşterilerin farklı taleplerini yerine getirmede hızlı hareket edilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE5- Hızla değişen ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek yapısal esneklik mevcuttur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Firmamızda;</b>					
DU1- Değişime uyum sağlamak için çalışanlar birbirine destek olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DU2- Değişim sürecinde departmanlar arası işbirliği artar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DU3- Değişim stratejilerimiz, firmamızın üreteceği katma değere yöneliktir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DU4- Değişim stratejileri, sektörde rekabetçi kalabilmek için bir gereklilik olarak kabul edilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
<b>Firmamızda;</b>					
BE1- Sektörün mevcut durumuna ilişkin farklı kaynaklardan bilgi edinilmesi rutin bir faaliyettir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BE2- Sektörün geleceğine ilişkin bilgi edinimine önem verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BE3- Dış çevrede farkedilen zayıf sinyallerin içinden önemli olanların ayrıştırılması için büyük çaba harcanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BE4- Müşteriler, rakipler ve potansiyel pazarlar hakkında bilgi edinmek amacıyla belirli aralıklarla kurum içi ve/veya kurumdışı toplantılar yapılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BE5- Çalışanların, firmanın genel işleyişi hakkında bilgi sahibi olmasına önem verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BO1- Bilgi akışı hızlıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BO2- Yeni gelişmelerin yanısıra, başarı ve sorunlarda neden-sonuç ilişkisi içinde yorumlanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BO3- Faaliyetlerimize ilişkin edinilen bilgiler birimler arasında paylaşılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BO4- Değişen pazar talepleri ve rekabet koşulları hızla analiz edilerek yorumlanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BD1- Mevcut bilgi birikimi üzerine yeni bilgiler hızla inşa edilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BD2- Edinilen yeni bilgiler stratejik amaçlara yönelik işlenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BD3- Kurumsal hafıza her yeni tecrübe ile yeniden yapılandırılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BD4- Edinilen yeni bilgiler gerektiğinde kullanılmak üzere raporlanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BD5- Mevcut bilgiler strateji oluştururken yeniden gözden geçirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BK1- Stratejik yönümüzün tayininde kurumsal hafızamızdaki bilgiler kullanılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BK2- Karşılaşılan problem ve zorlukları aşmada kurumsal hafızadaki bilgiye başvurulur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BK3- Yatırım kararları, kurumsal hafızadaki bilgilerden yararlanılarak alınır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BK4- Yeni ürün/hizmet geliştirmek için açık iletişim kanallarının kurumsal hafızanın paylaşıldığı süreçler aktif işlemektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BK5- Edinilen yeni bilgiler faaliyetlerimizde gerektiği şekilde uygulamaya konulur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
<b>Firmamızda Yapılan Yenilikler (inovasyonlar);</b>					
AY1- Ana ürün ve hizmet grubumuzu güçlendirici niteliktedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AY2- Ana ürün ve hizmet grubumuza ilişkin süreçlerdeki mevcut uzmanlığımızı artırıcı niteliktedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AY3- Ana ürün ve hizmet grubumuzun rekabetçi durumunu güçlendirici niteliktedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RY1- Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetleri dahi demode bırakacak niteliktedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RY2- Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerde köklü değişiklikleri gerçekleştirmeye yöneliktir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RY3- Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlere ilişkin know-how'ımızı demode bırakır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İY1- Piyasadaki öncü ürün/hizmetlere öykünerek gerçekleştirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İY2- Piyasadaki öncü ürün/hizmetlerin yaratıcı imitasyonlarıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İY3- Piyasadaki öncü ürün/hizmetlerin birebir kopya edilmesi ile gerçekleştirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İY4- Rakiplerimizin süreç ve teknolojileri örnek alınarak gerçekleştirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SY1- Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak duyuşsal algılara etki etmesine yöneliktir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SY2- Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak zihinsel algıya etki etmesine yöneliktir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SY3- Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak estetik açıdan çekici algılanmasına yöneliktir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
<b>Firmamızda;</b>					
AP1- Problem çözme süreçlerinde insiyatif kullanılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AP2- Beklenmedik olaylar derhal ele alınması gereken fırsatlar olarak değerlendirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AP3- Beklenmedik olaylar akışına bırakılmadan dikkate alınır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AP4- Beklenmedik olaylara anında cevap verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AP5- Beklenmedik olaylar karşısında planlama ve uygulamamız eş zamanlı gerçekleştirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EK1- Yeni bir fırsatı değerlendirmek için öncelikle öz kaynaklardan (hammadde, bilgi, insan, finansal) yararlanma yoluna gidilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EK2- Anlık zorlukların üstesinden gelmek için, mevcut kaynaklarımız yenilikçi kombinasyonlarla birleştirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EK3- Yeni zorluklarla karşılaşıldığında, mevcut kaynaklarımız içinden pratik çözümler üretilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EK4- Yeni problemler ya da fırsatlar ele alınırken, pratik bir çözüm bulunacağı göz önünde tutularak harekete geçilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ZT1- Sektörde anlık gelişen ihtiyaçlara yaratıcı yanıtlar verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ZT2- Zaman değerli bir kaynak olarak görülür ve dikkatli kullanılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ZT3- Zaman baskısı altında iken, faaliyetlerimiz eş zamanlı sorunsuzca yürütülür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ZT4- Zaman baskısı yenilikçi davranışlarda bulunmamızı güçlendiren bir faktördür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ZT5- Zaman yönetimi önemsenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KT1- Beklenmedik olaylar karşısında organik (kendiliğinden) takımlar oluşur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KT2- Farklı departman çalışanlarının bir araya gelerek oluşturdukları organik takımlarda uyum hızla oluşur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KT3- Organik takımlar hızlı ve etkin çalışma becerisi sergiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KT4- Organik oluşan takımların içinde ve takımlar arasında her zaman akıcı iletişim kurulur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BY1- Her bir paydaşımız (müşteriler, tedarikçiler, taşeronlar vd.) çözüm ortağımız olarak görülür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BY2- Yaratılan ek katma değerlerde paydaşlarımızın rolü önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BY3- Paydaşlarımızın katkısıyla beklenenin üstünde değerlere ulaşılabacağı bilinir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BY4- Değer yaratma süreçlerimizde paydaşlarımız doğal üyemizdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BY5- Paydaşlarımızla kendiliğinden gelişen işbirlikleri, rutinlerimizden ayrılarak değer yaratmamıza katkı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Son üç yılı dikkate alarak; firmanızın güncel performansını, geçmiş performansına göre değerlendiriniz

1. Ortalamanın **çok altı** 2. Ortalamanın **altı** 3. Ortalama 4. Ortalamanın **üstü** 5. Ortalamanın **çok üstü**

PERFORMANS	1	2	3	4	5
FP1- İş birimi karı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FP2- Pazar payı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FP3- Yatırım getirisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FP4- Satışlardaki büyüme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP1- Marka(lar)ımızın genel performansı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>BP2-</b> Markamızın pazardaki farkındalığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>BP3-</b> Firmamızın itibarı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>BP4-</b> Marka pazarlama faaliyetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>BP5-</b> Müşterilerimizin marka(lar)ımıza bağlılığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>BP6-</b> Marka imajı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MP1-</b> Müşterilerimizin genel memnuniyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MP2-</b> Müşterilerimize sunulan değer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MP3-</b> Sunduğumuz satış sonrası hizmet kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MP4-</b> Müşterilerimizle ilişkilerin yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RP1-</b> Müşterilere yapılan satışlardan yapılamayan tahsilat oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RP2-</b> Cari satış riskini yönetmeye ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RP3-</b> Yapılan eksik/yanlış işlem (eft tutarları , excel /muhasabe girişleri, satış şartları, üretim siparişleri, vb.) sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RP4-</b> Mevzuat değişikliğinden kaynaklanan hasarlardaki artış oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RP5-</b> Sözleşmelerden (tedarikçi, müşteri, personel) kaynaklanan yasal işlemlerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RP6-</b> Fiyat risklerinden (tedarik, satış ve kur dalgalanmaları) kaynaklanan hasarlardaki artış oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RP7-</b> Fiyat risklerinin yönetimine ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RP8-</b> Fiziki operasyonlardaki (üretim, lojistik, vd.) risklerden kaynaklanan hasarlardaki artış oranı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RP9-</b> Fiziki operasyonlardaki risklerin yönetimine ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

Gonca Aslan, Dokuz Eylül Üniversitesi Devlet Konservatuvarı, Sahne Sanatları Opera/Şan Bölümü'nden 2005 yılında mezun olmuştur. İzmir Ekonomi Üniversitesi İngilizce İşletme Yüksek Lisans programını 2008 yılında tamamlamıştır. 2008-2009 yılları arasında İsviçre'de devam ettiği Etkinlik Yönetimi lisansüstü programından başarıyla mezun olmuştur. 2010 yılında başladığı, Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon doktora programına devam etmektedir. 2012-2013 güz döneminde, Yaşar Üniversitesi İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans programında İnovasyon Ekolojisi dersi vermiş olup, 2013 yılından bu yana aynı üniversitede araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Aslan'ın bugüne kadar ulusal hakemli dergilerde 6 ve uluslararası hakemli dergilerde 1 makalesi yayınlanmıştır. Buna ek olarak, uluslararası konferanslarda sunmuş olduğu ve konferans kitapçığında basılmış olan 4 çalışması ve yazmış olduğu 3 kitap bölümü bulunmaktadır. Çalışma alanını ağırlıklı olarak örgüt davranışı/teorisi, girişimcilik, inovasyon, yaratıcı endüstriler, stratejik yönetim alanları oluşturmaktadır.