T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

DİNAMİK YETENEKLER YOLUYLA DEĞER YARATMANIN REKABET AVANTAJI VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

MERVE VURAL ALLAHAM
19713058

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR

2024

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

DİNAMİK YETENEKLER YOLUYLA DEĞER YARATMANIN REKABET AVANTAJI VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

MERVE VURAL ALLAHAM
19713058
ORCID NO: 0000-0002-3735-3008

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR

HAZİRAN 2024

Merve VURAL ALLAHAM tarafından hazırlanan "Dinamik Yetenekler Yoluyla Değer Yaratmanın Rekabet Avantajı ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışma, **10.06.2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programında **DOKTORA** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman	**İmza**
Prof. Dr. Cemal ZEHİR	……

Jüri Üyeleri	**İmza**
Prof. Dr. Yonca Deniz GÜROL	……
Doç. Dr. Mehtap ÖZŞAHİN	……
Dr. Öğr. Üyesi Burcu ÖZGÜL	……
Dr. Öğr. Üyesi Mahmut BİLGETÜRK	……

ÖZET

DİNAMİK YETENEKLER YOLUYLA DEĞER YARATMANIN REKABET AVANTAJI VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dinamik yetenek, kaynak temelli yaklaşımın (RBV) dinamik piyasa koşullarına genişletilmesinin bir ürünüdür ve firmanın hızla değişen koşullara uyum sağlaması için kaynakları yeniden yapılandırma becerisini ifade eder. Kaynak temelli bakış açısının dinamik ve hızla değişen piyasa koşullarına cevap vermede yetersiz kaldığını düşünen araştırmacılar dinamik yetenek kavramını önermiştir. Firmanın teknik ve yapısal olan mevcut temel yeteneklerinin, çevresel ve teknolojik değişimin bir sonucu olarak dinamizm kazanması, dinamik yetenekler olarak nitelendirilir. Dinamik yeteneklerin, firmanın değer yaratmak için hızlı hareket ederek kaynaklarını yeniden yapılandırma yeteneğini ifade ettiği düşünülmektedir. Bu çalışma, rekabet avantajı ve firma performansı boyutlarını bir araya getirirken dinamik yetenek ve değer yaratma konusundaki sınırlı araştırma literatürünü genişletmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın amacı, değer yaratma sürecinde dinamik yeteneğin rolünün kapsamlı bir analizini sağlamaktır. Özellikle rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkilerine odaklanmakta ve değer yaratmanın aracılık rolünü anlamayı amaçlamaktadır. Dinamik yeteneklerin algılanma, yakalama ve dönüştürme boyutlarının vurgulandığı çalışma, bu alt boyutların değer yaratma sürecinde fonksiyonel, deneyimsel, sembolik ve maliyet değer türleri üzerindeki etkisinin ölçülmesine odaklanmaktadır. Araştırmanın evreni Türkiye'de faaliyet gösteren firmalardan ve araştırmanın örneklemi İstanbul'da faaliyet gösteren firmalardan oluşmaktadır. Araştırmanın uygulamasında kullanılmak üzere 379 firmadan 786 ankete ulaşılmıştır. Regresyon modeli kurularak model SPSS PROCESS MACRO programı ile test edilmiştir. Bulgular, dinamik yeteneğin değer yaratma süreci üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma, firmanın müşterilerine değer yaratmak için dinamik yeteneklerinden faydalanmasının, rekabet avantajı ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı sonucuna varmıştır. Bu sonuçlar, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajını ve performansını şekillendirmede dinamik yeteneğin ve değer yaratmanın önemli rolünü vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dinamik yetenek, değer yaratma, rekabet avantajı, firma performansı, örgütsel dinamizm

ABSTRACT

THE IMPACT OF VALUE CREATION THROUGH DYNAMIC CAPABILITIES ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND FIRM PERFORMANCE

Dynamic capability is a product of extending the resource-based view (RBV) to dynamic market conditions and denotes the firm's ability to reconfigure resources to adapt to rapidly changing conditions. Researchers, who perceive the resource-based view as inadequate in responding to dynamic and rapidly changing market conditions, have proposed the concept of dynamic capability. The existing core competencies of the firm, which are technical and structural, gaining dynamism as a result of environmental and technological change, are termed dynamic capabilities. It is believed that dynamic capabilities express the ability of the firm to rapidly reconfigure its resources to create value. This study aims to expand the limited research literature on dynamic capability and value creation while bringing together the dimensions of competitive advantage and firm performance. The objective of the study is to provide a comprehensive analysis of the role of dynamic capability in the value creation process, particularly focusing on its effects on competitive advantage and firm performance and aiming to understand its mediating role in value creation. The study, which highlights the dimensions of perception, comprehension, and transformation of dynamic capabilities, focuses on measuring the impact of these sub-dimensions on functional, experiential, symbolic, and cost value types in the value creation process. The population of the research consists of firms operating in Turkey, and the sample of the research consists of firms operating in Istanbul. A total of 786 surveys were collected from 379 firms for the implementation of the research. A regression model was established and tested using the SPSS PROCESS MACRO program. The findings reveal the positive and significant impact of dynamic capability on the value creation process. Furthermore, the study concludes that the firm's utilization of dynamic capabilities to create value for its customers plays a mediating role in the relationship between competitive advantage and firm performance. These results underscore the significant role of dynamic capability and value creation in shaping firms' sustainable competitive advantage and performance.

Keywords: Dynamic capability, value creation, competitive advantage, firm performance, organizational dynamism

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın tamamlanmasında emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunmak isterim. İlk olarak, bu zorlu süreçte bana rehberlik eden danışmanım Prof. Dr. Cemal Zehir'e içtenlikle teşekkür ederim. Değerli bilgi birikimi, sabrı ve rehberliği, bu çalışmayı başarıyla tamamlamamı sağlamada hayati rol oynamıştır. Onunla çalışmak bana mutluluk kaynağı olmuştur ve kendisinden edindiğim deneyimlerin gelecekteki akademik çabalarımı büyük ölçüde etkileyeceğinin farkındayım. Ayrıca tez izleme komitemde yer alan Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol ve Dr. Öğr. Üyesi Burcu Özgül'e bu süreçteki katkılarından dolayı teşekkür ederim. İstatistik ve veri analizi konusunda engin bilgilerinden yararlandığım Dr. Öğr. Üyesi Mahmut Bilgetürk'e emeği ve katkısı için çok teşekkür ederim.

Akademik kariyerimde önemli ve unutulmaz bir yere sahip olan diğer hocalarıma da minnettarlığımı ifade etmek istiyorum. Prof. Dr. Burhanettin Aykut Arıkan, Prof. Dr. Burhan Çil ve Dr. Öğr. Üyesi Didem Tetik Küçükelçi hocalarımın katkıları ve desteği benim için çok değerlidir.

Hem profesyonel hem de manevi desteğe ihtiyaç duyduğum her anımda yanımda olan ve desteğini hiç esirgemeyen eşim Muhammed Ayham Allaham'ın ve motivasyon kaynağım oğlum Kerem Allaham'ın varlığı benim için çok kıymetlidir. Aileme teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Özellikle, bu çalışmayı sonuna kadar götürme cesareti veren annem, babam ve kayınvalideme ayrıca teşekkürlerimi iletiyorum. Hepinize minnettarım.

Merve VURAL ALLAHAM
Haziran, 2024; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
KISALTMALAR LİSTESİ x

1. GİRİŞ 1

2. DİNAMİK YETENEK 4
2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım 9
2.2. Dinamik Yetenek Tanımları 12
2.3. Dinamik Yeteneğin Alt Boyutları 14
2.3.1. Algılama 19
2.3.2. Yakalama 22
2.3.3. Dönüştürme 24
2.4. Dinamik Yetenek ve Organizasyon 25
2.4.1. Dinamik Yetenek ve Örgüt Kültürü 27
2.4.2. Dinamik Yetenek ve Stratejik Yönetim 28
2.4.3. Dinamik Yetenek ve Organizasyon Yapısı 31
2.4.4. Dinamik Yetenek ve Firmanın Karakteristik Özellikleri 32
2.4.5. Dinamik Yetenek ve Rutinler 33

3. DEĞER YARATMA 36
3.1. Değer Yaratma Alt Boyutları 40
3.1.1. Fonksiyonel Değer 41
3.1.2. Deneyimsel Değer 43
3.1.3. Sembolik Değer 44
3.1.4. Maliyet Değeri 45

4. REKABET AVANTAJI 47
4.1. Rekabet Anlayışının Gelişimi 49
4.2. Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek Faaliyetler 50
4.3. Rekabet Teorileri 52
4.3.1. Porter'ın Beş Güç Modeli 53
4.3.1.1. Alıcıların Pazarlık Gücü 53
4.3.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü 53
4.3.1.3. Potansiyel Rakiplerin Tehdidi 53
4.3.1.4. Mevcut Rakiplerin Tehdidi 54
4.3.1.5. İkame Malların Tehdidi 54
4.3.2. Porter'ın Jenerik Stratejileri 54

5. FİRMA PERFORMANSI 56

6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ 61
6.1. Dinamik Yetenek ve Değer Yaratma İlişkisi 61
6.2. Değer Yaratma ve Rekabet Avantajı İlişkisi 64
6.3. Değer Yaratma ve Firma Performansı İlişkisi 65
6.4. Rekabet Avantajı ve Firma Performansı İlişkisi 67
6.5. Değer Yaratmanın Dinamik Yetenek ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi 68
6.6. Değer Yaratmanın Dinamik Yetenek ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi 71
6.7. Araştırma Modeli 73

7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMASI 75
7.1. Araştırma Tasarımı 75
7.1.1. Araştırmanın Amacı 75
7.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi 75
7.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları 77
7.2. Araştırma Yöntemi 78
7.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 78
7.2.2. Araştırma Verilerinin Toplanma Yöntemi 80
7.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 80
7.3. Veri Analizi 82
7.3.1. Demografik Veriler 82
7.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler 83
7.3.3. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi 84
7.3.4. Hipotez Testi 92

8. SONUÇ 95
8.1. Tartışma 95
8.2. Teorik Katkılar 97
8.3. Pratik Katkılar 100
8.4. Sonuç ve Öneriler 100

KAYNAKÇA 104
EKLER 127

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Dinamik Yetenek Kavramının Alt Boyutlarını Tanımlayan Çalışmalar 15
Tablo 2. Dinamik Yetenek Kavramının Alt Boyutlarının Türkçe İfade Edilişi..... 18
Tablo 3. Rekabet Kavramının Tarihsel Gelişimi 49
Tablo 4. Evren Büyüklüğüne Göre Örneklem Büyüklüğünün Tespiti 79
Tablo 5. Katılımcıların Demografik İstatistiği..... 83
Tablo 6. Firmaların Tanımlayıcı İstatistiği 84
Tablo 7. Açımlayıcı Faktör Analizi ve Faktör Yükleri..... 86
Tablo 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri..... 89
Tablo 9. Normal Dağılım Bilgileri..... 91
Tablo 10. Ölçüm Modeli Uyum Değerleri..... 91
Tablo 11. Korelasyon Analizi 92
Tablo 12. Regresyon Modelleri 93
Tablo 13. Bootstrap Analizi Aracı Hipotez Testi 94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kaynak Temelli Yaklaşım ve Dinamik Yetenek İlişkisi 12
Şekil 2. Araştırma Modeli 74
Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı 90

KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	: Analysis of Moment Structures (Anlık Yapıların Analizi)
AR	: Augmented Reality (Artırılmış Gerçeklik)
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Varyans Çıkarımı)
C.R.	: Critical Ratio (Kritik Oran)
CFA	: Confirmatory Factor Analysis (Doğrulayıcı Faktör Analizi)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CMIN	: Chi-Square Minimum (Minimum Kovanrans Ki-Kare)
CR	: Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NFI	: Normed Fit Index (Normatif Uyum İndeksi)
RBV	: Resource-Based View (Kaynak Temelli Yaklaşım)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Kök Ortalama Kare Hata Yaklaşımı)
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket)
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)
TLI	: Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
VRIN	: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable (Değerli, Nadir, Taklit Edilemez, İkame Edilemez)

1. GİRİŞ

Rekabet avantajı, günümüz iş dünyasında önemli kavramlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel rekabet avantajı, belirli kaynaklara dayanarak uzun vadeli üstünlük elde etmeyi hedeflerken, günümüzde bu avantajın sürdürülebilirliği giderek sorgulanmaktadır (D'Aveni vd., 2010). Literatürde rekabet avantajı, kaynak temelli bakış açısıyla ele alınmıştır (Barney, 1991). Ancak, bu bakış açısı, değişen piyasa koşullarında yetersiz kaldığı ve iş dünyasının dinamizmini göz ardı ettiği eleştirilerine maruz kalmıştır (Wang ve Ahmed, 2007). Akademisyenler iş dünyasının karmaşık ve sürekli değişen dinamiklerini daha iyi anlamak için yeni yaklaşımlar önermektedir. Bu bağlamda, dinamik yetenekler kavramı ön plana çıkmıştır. Kaynak temelli bakış açısı, firmaların belirli kaynaklara dayanarak uzun vadeli üstünlük elde etmelerine odaklanırken, dinamik yetenekler perspektifi, değişen pazar koşullarında nasıl ayakta kalacaklarını vurgulamaktadır. Değişen pazar koşulları, teknolojik ilerlemeler ve küresel ekonomik dinamikler, firmaların hızla adapte olmalarını ve rekabet avantajı elde etmek için yeni yollar bulmalarını gerektirmektedir. Dinamik yetenekler, bir firmanın değişen pazar koşullarına, teknolojik gelişmelere ve stratejik fırsatlara uyum sağlama ve bunlara yanıt verme yeteneğini ifade eder.

Teece vd., (1997) firma kaynaklarının çevresel değişime yanıt vermek için sürekli olarak bu değişimlere uyarlanması, yeniden yapılandırılması ve yenilenmesi fikrinden yola çıkarak dinamik yetenekleri tanımlamıştır. Tanımlandığı yıldan itibaren dinamik yetenekler bir araştırma alanı olarak hala geliştirilme aşamasındadır. Önceki çalışmalar, rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin, bir kaynak yeteneği olan dinamik yeteneklerden yararlanmaya bağlı olduğunu göstermektedir (Teece, 2019; Leiblein vd., 2017).

Bu çalışma “Dinamik yetenekler, bir firmanın rekabet avantajını ve performansını nasıl etkiler?”, “Bir firmanın müşteri değeri yaratması, dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve performansı üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynar mı?” soruları üzerine şekillenmektedir. Dinamik yeteneklerin firmanın rekabet avantajıyla nasıl ilişkili olduğunu inceleyen çalışmaların az olduğu belirtilmiştir (Qin vd., 2022). Rekabet

avantajı gibi kritik bir değişkenin araştırılmasında literatürde hak ettiği değeri görmediği vurgulanmıştır (Wu vd., 2023). Araştırmalar, dinamik yeteneklerin firma performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Schilke vd., 2018). Bazı çalışmalar, dinamik yeteneklerin performans ile arasındaki ilişkiyi desteklemekte ve firma performansının, özellikle kriz dönemlerinde dinamik yeteneklerin belirleyici etkisine vurgu yapmaktadır (Karna vd., 2016; Dyduch vd., 2021). Öte yandan, inovasyon yeteneğinin firma performansını olumlu yönde etkilediğini gösteren araştırmalar da mevcuttur (Rizan vd., 2019). Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin değer yaratma sürecindeki rolü, firma performansı açısından kritik öneme sahiptir. Bu noktada, bu çalışma bu boşluğu doldurarak, dinamik yeteneklerin firmanın rekabet üstünlüğü ve performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Ayrıca bu bağlam genişletilerek, değer yaratma aracı faktörünün, dinamik yeteneklerin rekabet avantajı oluşturmadaki ve firma performansı üzerindeki rolünü anlamaya yönelik bir katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde, araştırmanın değişkenleri arasındaki ikili ilişkilerin farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir; ancak, bütünsel bir çerçevede tüm değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı sınırlıdır. Rashidirad vd., (2017) çalışması, KOBİ'lerin dinamik yeteneklerinin ve rekabet stratejilerinin değer yaratma sürecindeki rolünü inceleyerek, rekabet stratejilerinin dinamik yetenekler ve değer yaratma arasındaki aracılık rolünü ortaya koymuştur. Matarazzo vd. (2021), İtalyan KOBİ'ler üzerinde dijital dönüşümü ve müşteri değeri yaratmayı dinamik yetenekler açısından incelemesiyle, bu alanda sınırlı çalışmalardan biridir. Dyduch vd. (2021) çalışması, Covid-19 kısıtlamaları altında Polonya'daki KOBİ'lerde dinamik yeteneklerin, değer yaratma ve değer yakalama süreçlerine etkisini değerlendirmiştir. Michaelis vd. (2021) çalışması, dinamik yetenekler çerçevesinde değer yaratmanın sınırlarını ve koşullarını netleştirmeyi amaçlamış ve bu konudaki anlayışı artırmıştır. Karttunen vd. (2024), kamuda satın alma süreçlerinde dinamik yeteneklerin değer yaratma sürecindeki rolünü incelemiştir.

Bu çalışma, dinamik yeteneklerin değer yaratımı ve bu değerin rekabet avantajına ve firma performansına dönüşümünün temel nedenlerini ve kavramlarını incelemektedir. Literatür, bu ilişkisel çerçeveyi açıklamak ve teorik bakış açısını tanımlamak için kullanılmaktadır. Ayrıca, çalışma değer yaratmanın aracılık etkisi ile dinamik yetenekler, rekabet avantajı ve firma performansı sonuçlarının rolü hakkındaki

tartışmalara katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Önceki çalışmalar genellikle belirli sektörler veya coğrafi bölgelerle sınırlı kalmış ve dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkisini bütüncül bir şekilde ele alan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu tez, iş dünyasının karmaşık ve sürekli değişen dinamiklerini daha iyi anlamak için bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Dinamik yeteneklerin değer yaratma sürecindeki rolünü ve bu sürecin rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde inceleyerek, literatüre yeni bir bakış açısı getirerek firmaların stratejik karar alma süreçlerine ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın bulguları, firmaların dinamik yetenekleri nasıl kullanabileceğine dair daha derin bir anlayış sağlayarak, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine ve daha iyi bir performans sergilemelerine yardımcı olabilir. Değer yaratmanın dinamik yetenek ve rekabet avantajı arasındaki ilişkide aracılık etkisi, firmaların müşteri odaklı stratejilerini güçlendirmek için dinamik yeteneklerini nasıl kullandıklarını ve bu sürecin rekabet avantajı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Dolayısıyla, bu tez, değer yaratmanın dinamik yetenek ve rekabet avantajı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin anlaşılmasına yönelik daha kapsamlı bir bakış sunarak, literatüre bu önemli boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın devam eden bölümlerinde odaklanılan kavramlar detaylı bir şekilde tanıtılmaktadır. İlk dört bölüm dinamik yetenek, değer yaratma, rekabet avantajı ve firma performansı kavramlarını açıklamaktadır. Sonrasında araştırma hipotezlerinin geliştirilmesi bölümünde ilişkisel çerçevenin test edilmesi için geliştirilen altı hipotez açıklanmaktadır. Metodoloji ve uygulama bölümünde araştırma yöntemi, veri toplama süreci ve analiz yöntemleri açıklanmaktadır. Son bölümde araştırmanın bulguları özetlenerek ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler, teorik ve pratik katkılar sunulmaktadır.

2. DİNAMİK YETENEK

Küreselleşen pazarlar, ticaretteki sınırları ortadan kaldırırken, firmaları rekabet ortamında hayatta kalmak için yeni stratejiler aramaya zorlamıştır. Bu nedenle, firmalar değişime ayak uydurabilmek için yeni fırsatlar yakalamalı ve örgüt için gerekli iç operasyonları planlamalıdır. Bugün yöneticilerin karşılaştığı en önemli zorluklardan biri, firmaların çok hızlı değişen bir ortama uyum sağlamasına, bunu belirsizliği en aza indirerek yapmasına ve en önemlisi öngörülemeyen gelişmelere hazır olmasını sağlamaktır.

Çevre ve teknolojinin etkisiyle rekabet artmıştır. Bunun yanında, dalgalı enflasyon oranları, hükümet politikaları, faiz oranları ve döviz kuru değişiklikleri gibi değişkenler de rekabetin şiddetine etki etmektedir. Artık firmaların davranışlarının uyarlanabilir ve esnek olması ve çalışanların da aynı şekilde uyum sağlaması her zamankinden daha kritiktir. İş hayatındaki bu değişim ve belirsizlik yönetim alanının üzerinde durduğu önemli bir konu haline gelmiştir. Firma yöneticileri dinamik düşünme becerilerini uygulamalıdır çünkü rekabet artık yerel değil, dünya çapındadır. Bu küresel ortamda küresel olarak doğmuş firmalar vardır, teknoloji gelişmektedir, endüstri ortamı hızla değişmektedir ve tüm bu engellere ek olarak tüketiciyi memnun etme çabası çeviklik gerektirmektedir (Akkaya vd., 2019).

İşletmenin teknik ve yapısal olan mevcut temel yeteneklerinin, çevresel ve teknolojik değişimin bir sonucu olarak dinamizm kazanması, dinamik yetenekler olarak nitelendirilebilir. Bu beceriler süreç geliştirme, teknoloji transferi ve araştırma ve geliştirme yönetimi dahil olmak üzere çeşitli kurumsal alanlarla ilgilidir. Dinamik yetenekler, firmaya kısa ve uzun vadede rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra hem iç hem de dış baskılara hızla uyum sağlamasını sağlayacak yeni bir stratejinin geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu durumda firmalar, sürekli olarak toplumsal, teknolojik, politik, ekonomik ve çevresel değişikliklerin etkileriyle mücadele ederken, aynı zamanda pazarda kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak hayatta kalmayı başarmalıdır.

İnsanlar gibi firmaların de yetenekleri vardır. Harekete geçme yeteneği, kuruluşundan bu yana gelişen bir duruma uyum sağlamak için sahip olduğu güç ve kapasiteyi

kullanma yeteneği, işin bulunduğu bölgede kendi öğrenmesine sahip olma ve çevresinin etkisine tepki verme yeteneği firmanın insan gibi sahip olduğu yeteneklerdir. Firmaların çevresel olaylara karşı sürdürülebilirliklerini sağlamak için kendilerine has özel yetenekleri ve bu yetenekleri hayata geçirme yolları vardır. Bu, literatürde firmanın dinamik yetenekleri olarak ifadelendirilir (Akkaya vd., 2019). Dinamik yetenekler firmaların, rakiplerin taklit etmesi zor olan stratejik kaynaklar yaratmasını sağlar. Bu kaynaklar, güçlü marka itibarlarını, benzersiz teknolojik yetenekleri ve güçlü müşteri ilişkilerini içerebilir. Firmalar bu kaynakları yaratarak kendilerini rakiplerinden daha iyi bir konumda ayırt edilebilir hale getirebilir ve paydaşları için değer yaratabilirler.

Kaynak temelli yaklaşımın sınırlamalarını ele almak amacıyla, "bir firmanın piyasa değişikliğine uyum sağlamak için kaynaklarını entegre eden, yeniden yapılandıran, kazanan ve elden çıkaran süreçler" olarak tanımlanan dinamik yetenekler kavramı ortaya çıkmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler, neden bazı firmaların kaynakları ile değişen çevre arasındaki uyumu sistematik olarak koruyabildikleri sorusuna bir cevap olarak önerilmiştir (Helfat ve Winter, 2011). Çoğu firma operasyonlarının karmaşık ve köklü olması nedeniyle, değişimin, özellikle de radikal değişimin üstesinden gelmek zordur. Hazırlıksız yakalanılan değişimlerde, liderler ve çalışanlar geçmişte kendilerine uyguladıkları ve iyi sonuç aldıkları hedefleri ve çabaları sürdürmeye devam ederler. Bilinmeyenden ziyade tanıdık süreçlere ve uygulamalara güvenirler ve sorunların daha fazla devam etmesine ve firmanın nihai olarak çöküşüne neden olurlar (Askarova, 2021).

Literatürde ilk kez Teece vd., (1997) tarafından incelenen ve stratejik yönetim çerçevesinde açıklanan dinamik yetenekler kavramı 2000'li yıllardan sonra popüler bir çalışma alanı haline gelmiştir ve stratejik yönetim çalışmasında en etkili teorik perspektiflerden biri olarak ortaya çıkmıştır (Schilke, 2014). Schumpeter'in yaratıcı yıkım mantığına dayanan dinamik yetenekler, firmaların ortaya çıkan iş fırsatlarını sezmelerini, sonra özümsemelerini ve kavramalarını ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için operasyonlarını dönüştürmelerini sağlar (Teece, 2007). Yaratıcı yıkım, kapitalist sistemde değişimi teşvik edecek yeni ürünlerin üretilmesi, yeni üretim ve ulaşım tekniklerinin tanımlanması, yeni iş modellerinin yaratılması ve yeni endüstrilerin ortaya çıkması anlamına gelir (Schumpeter, 1942). Terimden de anlaşılacağı gibi, girişimcilerin yaratıcı yıkıcı davranışları, örgütsel yeteneklerin nasıl

yeniden yapılandırıldığı üzerinde bir etkiye sahiptir. Tanımlardaki önemli farklılıklara rağmen literatür, dinamik yeteneklerin bir dizi tanımlanabilir ve spesifik rutinlerden oluştuğu yönünde hemfikirdir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Bu rutinler genellikle öğrenilmiş, oldukça kalıplaşmış ve tekrarlanan, bağımsız kurumsal eylemlere yönelik olarak anlaşılmaktadır (Winter, 2003).

Dinamik yetenekler kavramına yönelik araştırma ilgisinin temel bir nedeni, önemli sonuç değişkenleri üzerinde önerilen etkileri olmuştur (Schilke vd., 2018). Dinamik yetenekler, piyasa değişikliklerine yanıt olarak operasyonel yeteneklerin yenilenmesini ve esnekliğin artmasını sağlayarak sistematik değişimi gerçekleştirir (Pezeshkan vd., 2016). Bunlar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmedeki kilit alanları temsil eder (Teece, 2007). Dinamik yeteneklerin kökenleri stratejik yönetime dayanır ancak pazarlama, yenilik yönetimi, girişimcilik, risk yönetimi ve lojistik gibi çeşitli alanlarda uygulamaları da olmuştur (Eriksson, 2014).

Dinamik yetenekler teriminde yer alan "dinamik" kelimesi, değişen ortamlara yanıt olarak uyum sağlamak için mevcut yeterlilikleri yeniden üretme kapasitesini ifade eder (Teece vd., 1997). “Yetenekler” terimi, stratejik yönetimin, değişen ortamların taleplerini karşılamak için iç veya dış kaynakların ve yetkinliklerin doğru şekilde uyarlanması, bütünleştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını vurgular. Aynı zamanda, "yetenekler" terimi, temel ikili işlevi sunmalıdır: faaliyetlerin planlanması ve performans (Helfat vd., 2007). Yetenek, kavramsal olarak "hareket etme veya pratik yapma- acting or practising" ile ilişkilendirilebilir (Kurtmollaiev, 2020) ve "yetenek-ability" terimiyle aynı şekilde değerlendirilmemelidir. Yetenek, koşullar onu yürütmek için çok uygunsa, bir görevi yerine getirmek için kanıtsal potansiyeli ifade eder (Carroll, 1993). Oysa bir yetenek, görevi sürekli olarak yerine getirmek için koşullar çok uygun olduğunda görevi tekrar tekrar tamamlama eylemiyle ilgilidir. Bu, firmanın kapasitesinin, planlanmayan veya tekrarlanamayan geçici faaliyetlerden farklı bir faaliyetin tekrarına izin veren temel bir işleyiş düzeyine ulaşmasını vurgulamaktadır (Vijaya vd., 2019). Bu nedenle, dinamik yetenekler ad hoc (ad hoc bir faaliyet önceden planlanmaz, sadece belirli bir durumu gerekli kıldığı için yapılır veya oluşturulan) faaliyetlere benzemez (Winter, 2003). Feldman ve Pentland'a (2003) göre, yetenekleri yapılandıran rutinler hem görünür (kuralları ve sistemleri içeren rutinler) hem de performatif yönleri (eylem ve davranış biçimlerini kapsayan rutinler) içerir. Bu yönler, yeteneklerin dağıtımını anlamada önemlidir (Biesenthal vd., 2018; Weaven vd., 2021).

Dinamik yetenekleri anlamak, ister sıradan ister dinamik olsun, bir yeteneğin detaylandırılmasını gerektirir (Perrine, 2022). Teece (2014), yetenekleri istenen sonuçları üretmek için, koşulların muhalefetine karşı dizginlenen bir şey olarak tanımlamıştır. Yetenekler, organizasyonel ve yönetsel süreçlerin, yani firmanın kaynak tabanının değiştirilmesine izin veren "mevcut uygulama ve öğrenme rutinleri veya kalıplarını" (Teece ve Pisano, 1994) ifade eder. Yeteneklerin kavramsallaştırılmasını genişleten Collis (1994) ve Winter (2003) farklı yetenek seviyeleri arasında ayrım yapmıştır. Operasyonel veya sıradan yetenekler olarak da bilinen sıfır seviye yetenekler (Winter, 2003) (Collis'in birinci seviye yetenekleri), firmanın kaynak tabanı olan ve güncel varlığını kazanmasına izin veren yetenekler olarak tanımlanır. Sıradan yetenekler, çevre ile nadiren etkileşime girdikleri için rekabet avantajı kaynağı olarak hareket edemeyen statik rutinlerdir (Vijaya vd., 2019). Bir sonraki seviye, sıfır seviye yetenekler üzerinde çalışan birinci seviye yetenekler olarak adlandırılır (Winter, 2003). Bunlar dinamik yeteneklerdir. Bir firmanın dönüşümünden dinamik yetenekler sorumludur (Laaksonen ve Peltoniemi, 2018). Başka bir deyişle, olağan yetenekler, organizasyonun etkili bir şekilde çalışmasından sorumludur. Buna karşılık dinamik yetenekler, yeni iş fırsatlarını algılamaktan ve değerlendirmekten ve fırsatlar yaratmak için sıradan/operasyonel/sıfır sıralı yetenekleri yeniden yapılandırmaktan sorumludur (Eisenhardt ve Martin, 2000). Hem Winter (2003) hem de Collis (1994), dinamik yetenekleri değiştirebilecek daha yüksek yetenekler olduğu konusunda hemfikirdir.

Yetenekler bir kuruluşun niyetlerinden, motivasyonlarından veya stratejisinden farklıdır. Yetenekler, bir üretim fonksiyonu tarafından uygun bir şekilde özetlenmez çünkü yetenekler, organizasyonun şu anda üretmekte olduğu şey değil, başarabileceği şeylerdir. Yetenekler; kısmen öğrenmeden, örgütsel kaynaklardan ve örgütsel geçmişlerden doğar. Belirli amaçlardan veya ürünlerden bağımsızdırlar (Teece, 2014). Yetenekler, bir kuruluş içinde gömülü olan ve kolaylıkla transfer edilemeyen belirli bir kaynak türüdür (Makadok, 2001). Sıradan yetenekler, en iyi uygulamaların benimsenmesi de dahil olmak üzere bir organizasyonun işletilmesini içerir. Sıradan yetenekler "işleri doğru yapmak" olarak tanımlanırken, dinamik yetenekler "doğru şeyleri yapmak" olarak tanımlanır (Leih ve Teece, 2016). Dinamik yetenekler bir organizasyonun olağan işini yönlendirir (Teece, 2014). Birlikte çalışan karmaşık rutinler ve basit kurallarla dolu bir "organizasyonel aktarma organı" olarak

tanımlanırlar (Di Stefano vd., 2014). Bu üst düzey süreçler, bir kuruluşun diğer yeteneklerini etkiler (Teece, 2007, 2014). Dinamik kelimesinin anlamı sürekli değişim anlamına gelse de, dinamik yetenekler tipik olarak kuruluşta uzun vadeli, sürdürülebilir yatırımları içerir (Teece, 2007).

Stratejik değişime yönelik üç tür faaliyet alanında dinamik yetenekleri incelemek mümkündür: yeni fırsatları ve tehditleri algılamak, iş modeli tasarımı ve stratejik yatırımlar yoluyla yeni fırsatları yakalamak ve mevcut iş modellerini ve stratejilerini dönüştürmek veya yeniden yapılandırmak (Helfat ve Raubitschek, 2018; Teece, 2007). Teece (2012) dinamik yeteneklerin genel olarak üç faaliyet ve düzenleme grubu halinde düzenlenebileceğini öne sürmektedir: (1) bir fırsat veya tehdidin tanımlanması, yorumlanması ve değerlendirilmesi (algılama); (2) bir fırsatı ele almak veya bir tehdide yanıt vermek ve bundan değer yaratmak için kaynakların konuşlandırılması (fırsatları yakalama veya tehditlere yanıt verme); ve (3) piyasa koşulları değiştikçe kaynakların yeniden yapılandırılması, entegrasyonu ve yenilenmesi (yeniden yapılandırma veya dönüştürme). Teece (2007), algılamanın, pazarlar ve teknolojiler arasında analitik tarama, arama ve keşif faaliyetlerini içerdiğini belirtmektedir. Öte yandan ele geçirme, mevcut ve gelişmekte olan yeteneklerin değerlendirilmesini ve pazarda kabul görmesi en muhtemel olan ilgili tasarım ve teknolojilere olası yatırımların değerlendirilmesini gerektirir (Wilden vd., 2013). Son olarak, dönüştürme, belirli maddi ve maddi olmayan varlıkların sürekli hizalanmasını (uyumunu) ve yeniden düzenlenmesini içerir (Katkalo vd., 2010).

Dinamik yeteneklerin geliştirilmesi, kurumsal eylemsizliğin panzehri olarak görülmektedir (Askarova, 2021). Dinamik yetenekler kurumsal yetenekleri daha önce kanıtlanmış operasyonların ve hedeflerin ötesinde geliştirebilir. Bunu, dönüş süreci olarak adlandırılan süreçleri, rutinleri ve hem bireysel hem de kurumsal bilişsel ve duygusal yetenekleri yaratmaya ve uyarlamaya yardımcı olarak yapar. Yeni bilgiye dayalı kaynaklar ve ilgili davranışlar (uzmanlaşmış bilgiye üstün erişim ve entegrasyondan türetilen), organizasyonel eylemsizliği azaltabilir ve ayrıca belirli geri dönüş bağlamı için kritik olan dinamik yeteneklerin gelişimini destekleyebilir (Cheng vd., 2016). İçsel esneklik sağlaması nedeniyle, bilgiye dayalı kaynaklar ve yetenekler, önerilen geri dönüş planlarını uygulamaya ve geri dönüşlerin belirsizliği ve öngörülemezliği göz önüne alındığında yeni süreçleri yürürlüğe koymaya yardımcı olur (Denford, 2013).

Dinamik yetenekler, bir firmanın olağan yeteneklerinin zaman içinde değişmesini sağlar (Rindova ve Kotha, 2001). Sıradan yetenekler, firmanın muhasebe, insan kaynakları yönetimi, lojistik ve pazarlama gibi operasyonel görevleri gerçekleştirmesini sağlar, ancak bunlar dijital ortamda kolayca tekrarlanabilir ve artık kalıcı bir rekabet avantajını desteklemez. Buna karşılık, bir firmanın olağan yeteneklerindeki değişimi yöneten dinamik yetenekler (Teece, 2007), tekrarlanması daha zordur (Teece, 2014) ve bir firmanın "rahatlık alanından" uzak yollara doğru evrimini destekler (Helfat ve Winter, 2011). Değişen bir ortamda, bu tür yeteneklerin rolü, sıradan yetenekleri yeni zorluklara uyacak şekilde yeniden yapılandırmak ve yeni yetenekleri devreye almaktır (Matarazzo vd., 2021).

Dinamik yetenekler, bir firmanın değişen ve değişken piyasa koşullarına karşı stratejik tepkileri koordine etmesi için esastır (Hou, 2008). Örneğin, bir ekonomik kriz meydana geldiğinde, firmalar gereksiz kaynak dağıtımından kaynaklanan israfı en aza indirmek, kaynakları daha yüksek nakit akışı sağlayan kalemlere tahsis etmek, iş modellerini değiştirmek (Chesbrough, 2010) veya dönüştürmek ve diğer paydaşlarla (hükümetler, yatırımcılar ve müşteriler gibi) iş birliğini artırmak (Sull, 2009) için kaynak tabanlarını analiz etmeye başlayabilirler (Markman vd., 2009; Weaven vd., 2021).

2.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım (RBV), bir firmanın iç yönetimine odaklanır (Eisenhardt ve Martin, 2000) ve firmaların rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için kullanabilecekleri organizasyonel kaynakları ve yetenekleri vurgular. Kaynak temelli yaklaşım, firmanın yeteneklerinin oldukça incelikli ve durumsal olduğunu varsayar (Agyekum vd., 2021). Başka bir deyişle, firmanın yetenekleri, rakipleri tarafından kopyalanması zor olan iç kaynaklarının benzersiz kombinasyonları ve karşılıklı ilişkileri tarafından inşa edilir ve şekillendirilir (Wu vd., 2023). Firmaların aynı endüstride faaliyet gösterseler bile çeşitli kaynak kombinasyonlarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Peteraf ve Barney, 2003). Stratejik kaynakların firmalar arasında farklı şekilde dağıtıldığı ve farklılıkların zaman içinde sürdürülebilir olduğu varsayımına dayanmaktadır (Bhandari vd., 2020). Barney (1991), kaynak temelli yaklaşım için, firmaların farklı özelliklere sahip bir kaynak havuzu olduğunu belirtmiştir. Bu havuzdaki kaynakların VRIN-taklit edilemez, nadir, ikame edilemez

ve değerli olduğunda firmaların rekabet avantajı elde edebileceğini öne sürmüştür. Böylece firmalar, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen benzersiz stratejiler tasarlamalarına olanak tanıyan VRIN kaynaklar elde ederek rekabet avantajı yaratabilirler (Laskovaia vd., 2018). Aynı zamanda firma, VRIN kaynaklarını kullanarak müşteriler için değer yaratabilir (Newbert vd., 2008). Nason ve Wiklund (2018), VRIN kaynaklarının benzersiz fırsatları kullanmakla sınırlı olduğunu, çok yönlü kaynakların ise modern iş ortamında kaynakları yenilikçi yollarla yeniden birleştirerek bir firmanın büyümesini sağladığını iddia etmektedir (Hossain vd., 2021). Bununla birlikte, firma performansı daha geniş bir kavramsal düzeyde düşünüldüğünde, firmanın eylemlerini, pazar ve endüstri koşullarını içeren kaynakların ötesinde birçok faktörün kombinasyonudur (Osiyevskyy vd., 2020; Weaven vd., 2021). Piyasa koşulları değiştiğinde firmanın kaynakları rekabet avantajını sürdürmeye uygun ve yeterli gelmeyecektir (Rindova ve Kotha, 2001; Battisti ve Deakins, 2017). Firma paydaş beklentilerini, tutumlarını ve davranışlarını kapsayan bu değişimleri sürekli tanımalı ve kaynaklarını onlara uygun bir şekilde elinde tutmalı, değiştirmeli veya ortadan kaldırmalıdır.

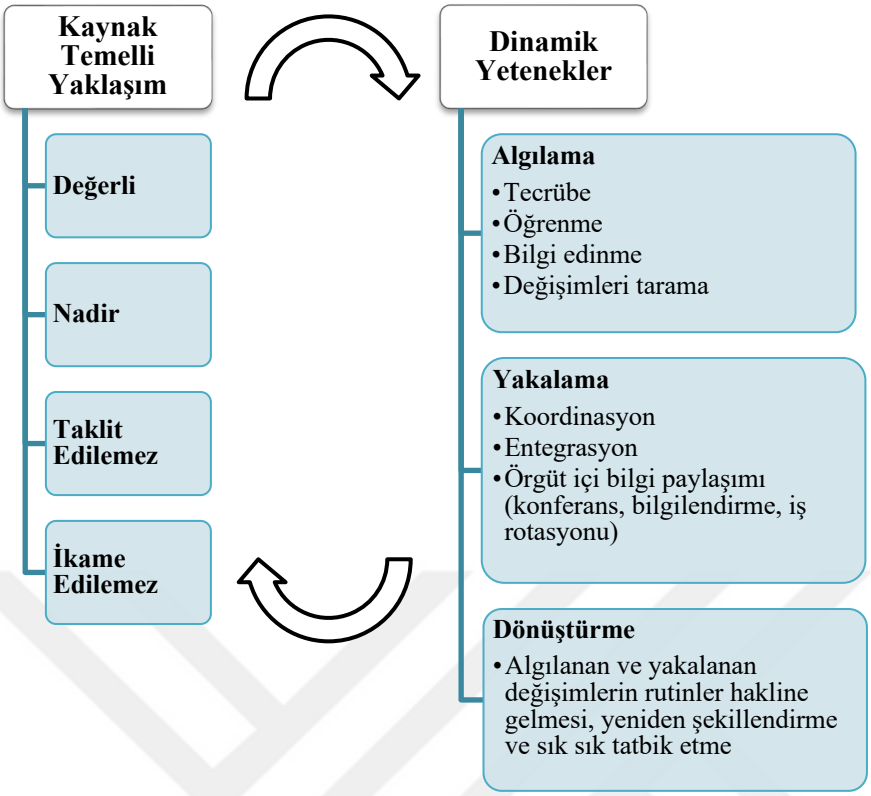
Kaynaklar, "firma tarafından sahip olunan ve kontrol edilen mevcut faktörlerin stokları" olarak bilinir (Ali, 2021). Bunun aksine yetenekler, "istenen sonucu etkilemek için, genellikle bir arada, organizasyonel süreçleri kullanarak, bir firmanın kaynakları dağıtma kapasitesi" olarak bilinir (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu noktada kaynak temelli yaklaşımın bir sınırlaması vardır. Dinamizmden yoksun olarak nitelendirilmektedir ve firmaların, özellikle kurumsal dünyada türbülansın artmasıyla birlikte, hızlı ve öngörülemeyen değişime yanıt olarak rekabet avantajını nasıl koruduğunu açıklayamamaktadır (Wiggins ve Ruefli, 2005). Bilgi gibi kaynaklar, ekonomik kriz dönemleri gibi çalkantılı koşullarda firmaların hayatta kalmasında önemli olsa da, tek başına kaynak temelli yaklaşım, firmaların çalkantılı pazarlardaki rekabet avantajını yeterince hesaba katmamaktadır (Martinez vd., 2018). Firmaların varlıklarını sürekli olarak uygulanabilir kaynak kombinasyonları elde etmesi için yetenekler geliştirmesi gerekmektedir.

Firmaların performansları, heterojen kaynakları yönetme yeteneğine göre değişmektedir (Akter vd., 2016; Hossain vd., 2021). Kaynaklar ve yetenekler, kaynak temelli yaklaşımın temel unsurlarıdır. Bir firma dış piyasa koşullarını öğrenmek için gerekli kaynaklara sahip değilse, firmanın içsel bilgiye ulaşma avantajının yetersiz

olduğu düşünülmektedir (Chabowski ve Mena, 2017). Bu nedenle, pazar odaklı bir firmanın stratejisi geleneksel firmadan farklıdır. Tüm bu tanımlamaların ötesinde, kaynak temelli yaklaşım "kavramsal olarak belirsiz" olarak kabul edilmekte ve kaynakların rekabet avantajına nasıl yardımcı olduğu konusunda daha fazla netliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Bu sınırlamalara yanıt olarak, dinamik yetenekler kavramı, bir firmanın kaynaklarının ve yeteneklerinin ilerici doğasına ışık tutmanın bir yolu olarak kavramsallaştırılmıştır (Wang ve Ahmed, 2007).

Dinamik yetenekler, kaynak temelli yaklaşımın daha dinamik bir versiyonunu temsil eder. Kaynak temelli yaklaşım, bir firmanın mevcut kaynaklarını değerlendirerek rekabet avantajı elde etmeye odaklanırken, dinamik yetenekler bu süreci daha ileri taşır. Dinamik yetenekler, bir firmanın mevcut kaynaklarını sadece yönetmekle kalmaz, aynı zamanda bu kaynakları sürekli olarak yenilemek, dönüştürmek ve uyum sağlamak suretiyle firma için sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmada önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla, dinamik yetenekler, kaynak temelli yaklaşımın daha esnek, dinamik ve evrimsel bir versiyonunu temsil eder. Şekil 1 dinamik yeteneklerin kaynak temelli yaklaşımın doğal bir uzantısı olduğunu ve bu yeteneklerin, bir firmanın rekabet avantajını korumasını ve güçlendirmesini sağlayan sürekli bir güncelleme sürecini temsil ettiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin kaynak temelli yaklaşımı tamamladığı ve geliştirdiği söylenebilir.

Şekil 1. Kaynak Temelli Yaklaşım ve Dinamik Yetenek İlişkisi



Kaynak temelli yaklaşım, bir firmanın rekabet avantajını sürdürmek için sahip olduğu kaynakların değerlendirilmesine odaklanırken, dinamik yetenekler ise bu kaynakların sürekli olarak yenilenmesi ve geliştirilmesiyle ilgilidir. Dinamik yetenekler, bir firmanın mevcut kaynakları yönetme ve uyarlama yeteneğini ifade eder. Bu yetenekler, firmanın rekabet avantajını korumasını sağlar ve kaynak temelli yaklaşımın temelini oluşturan VRIN değerlerinin sürekli olarak güncellenmesine katkıda bulunur.

2.2. Dinamik Yetenek Tanımları

Teece (1997; 2012) tarafından verilen dinamik yeteneklerin öne çıkan tanımı, dinamik yetenekleri şu şekilde tanımlar: "Firmanın iç ve dış kaynakları hızla değişen iş ortamlarına hitap etmek ve şekillendirmek için entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğini belirleyen üst düzey yetkinlikler." Teece tarafından verilen bu tanım, akademisyenler arasında dinamik yetenekler için en çok atıfta bulunulan tanımdır ve bu, diğer akademisyenleri dinamik yeteneklerin çeşitli tanımlarını ve ideolojileri yeniden düşünmeye sevk etmiştir (Breznik ve Hisrich, 2014).

Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yetenekleri, "firmanın pazardaki değişimlere uyum sağlama ve hatta pazarda değişiklik yaratmak için kaynakları kullanan süreçler (özellikle kaynakları entegre etme, yeniden yapılandırma, kazanma ve serbest bırakma süreçleri)" olarak tanımlamaktadır. Tanımları, dinamik yeteneklerin, firmaların stratejik olarak mevcut kaynakların yeni biçimlerini elde edebildiği örgütsel rutinler olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte, dinamik yetenekler kullanılarak elde edilebilecek tek sonuç mevcut kaynakların yeni biçimlerine ulaşmak değildir.

Winter (2003) dinamik yetenekleri "sıradan yetenekleri genişletmek, değiştirmek veya oluşturmak için çalışan yetenekler" olarak tanımlar ve sıradan yeteneklerin aynı zamanda dinamik yeteneklerden yararlanmanın bir sonucu olduğunu vurgular.

Dinamik yeteneklerin kapsamlı bir tanımını elde etmek amacıyla Teece, Winter, Helfat ve Peteraf dahil olmak üzere katkıda bulunan birkaç önemli kişinin fikirleri daha kapsamlı bir tanım oluşturmak için birleştirilmiştir. Bu tanım; "bir firmanın kaynak tabanını kasıtlı olarak inşa etme, genişletme ve değiştirme kapasitesi" olarak ifade edilmiştir (Breznik ve Hisrich, 2014).

Dinamik yeteneklerin yukarıda belirtilen tanımları ve birkaç akademisyen tarafından önerilen başka tanımlar olduğundan (Zollo ve Winter, 2002; Zahra vd., 2006; Helfat vd., 2007; Wang ve Ahmed, 2007; Danneels, 2008; Barreto, 2010) özellikle doğası, sorumluluğu, kavramsallaştırması vb. ile ilgili olarak kavramın değişen tanımları, dinamik yetenekler literatüründe ortak bir paydada anlaşma eksikliğine işaret etmektedir. Akademisyenler bu kavramı bir beceri (Miller ve Shamsie, 1996), bir yetenek (Teece vd., 1997), bir kapasite (Eisenhardt ve Martin, 2000; Winter, 2003) olarak görmektedir. Ayrıca, dinamik yetenekler "rutinler" olarak sınıflandırılmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Örgütsel rutinler "tekrarlayan bir faaliyet modelidir" ve dinamik yetenekleri bünyesinde barındırır (Nelson ve Winter, 1982).

Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından dinamik yeteneklerin tanımı, dinamik yetenekleri benzersiz ve gözlemlenebilir süreçler olarak vurgulamaktadır. Bu tanımla uyumlu olarak Nelson ve Winter (1982) ve Zollo ve Winter (2002), dinamik yeteneklerin istikrarlı ve öğrenilmiş modeller olduğunu, yani organizasyon içinde sıklıkla ortaya çıktıklarını ve tahmin edilebildiklerini vurguladılar. Teece vd., (2009) tarafından verilen tanım, firmanın iç ve dış çevresindeki değişikliklere yanıt olarak

firmanın kaynak temelini kullanan, değiştiren ve inşa eden süreçler olarak tanımlamaktadır.

Daha önceki çalışmalara göre, literatürde yeni ürün geliştirme (Helfat, 1997), yeniden mühendislik (Zollo ve Winter, 2002), bilgi yönetimi yeteneği (Wang ve Ahmed, 2007), problem çözme ve akıl yürütme (Helfat ve Peteraf, 2015), yeniden yapılandırma (Fainshmidt ve Frazier, 2017), algılama (Helfat ve Peteraf, 2015; Fainshmidt ve Frazier, 2017) ve yakalama (Helfat ve Peteraf, 2015; Fainshmidt ve Frazier, 2017) vb. gibi çeşitli dinamik yetenek tanım örnekleri vardır. Ayrıca dinamik yetenekler içeren rutinlerin hem görünen hem de performatif yönlerine bakmak gerekir. Feldman ve Pentland (2003), görsel ve kendini belli eden yönü şu şekilde tanımlar: "öz, genelleştirilmiş rutin fikir" ve performatif yönü şu şekilde tanımlar: "belirli yerlerde ve zamanlarda belirli kişiler tarafından yapılan belirli eylemler". Bu iki yakından ilişkili yön bir arada bulunur ve dinamik yeteneklerin bir firma tarafından nasıl operasyonel hale getirildiğini belirler (Biesenthal vd., 2018).

2.3. Dinamik Yeteneğin Alt Boyutları

Dinamik yeteneklerin birbirleriyle ilişkili ve tamamlayıcı çok boyutlu bir yapısı vardır (Teece, 2007; Barreto, 2010). Operasyonel amaçlar için, dinamik yetenek faaliyetleri üç küme halindedir: fırsatları ve tehditleri algılama, fırsatları yakalama ve kaynakları dönüştürme veya yeniden yapılandırma yetenekleri (Teece, 2007; Teece 2012; Teece 2014). Teece'in görüşüne katılan Heger ve Boman (2015), "temel dinamik yeteneklerin algılama, yakalama ve yeniden birleştirme veya yeniden yapılandırma olduğunu" belirtmişlerdir.

Dinamik yetenekler, Teece (2007)'nin tanımladığı gibi, çevresel değişimi algılamayı, yakalamayı ve dönüştürmeyi içerir:

- Algılama, "müşteri ihtiyaçları ile ilişkili olarak teknoloji fırsatlarının tanımlanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesini" içerir.
- Yakalama, "ihtiyaçları ve fırsatları ele almak ve değer elde etmek için kaynakların seferber edilmesi, kullanılması ve değişimlerin iş süreçlerinin işleyişinde özümsenmesi" ile ilgilidir.
- Algılanıp yakalanan dinamik yetenekler, bir organizasyonun "dönüşümünü-sürekli yenilenmesini" kapsar ki dinamik yeteneklerin dinamik olmasının en önemli özelliği de budur.

Schlemmer ve Webb (2008)'e göre, dinamik yetenekler üç alt kategoriye ayrılabilir: öğrenme ve kaynakları oluşturma, iç ve dış kaynakları bütünleştirme ve kaynakları yeniden yapılandırma.

Çeşitli araştırmacılar, dinamik yetenekleri tanımlamak ve açıklamak için farklı bakış açıları kullanmışlardır (Eriksson, 2014; Helfat vd., 2007). Dinamik yeteneklerin tanımı, öncülleri ve alt boyutları konularında farklı görüşler bulunmaktadır. Özellikle dinamik yeteneklerin örgütlerin süreçlerini, kaynaklarını ve süreçler arası yetkinliklerini içermesi, alt boyutlarının farklı şekillerde adlandırılmasına neden olmaktadır (Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Zott, 2003; Teece, 2007; Wang ve Ahmed, 2007; Acar ve Zehir, 2008; Schlemmer ve Webb, 2008; Ambrosini vd., 2009; Barreto, 2010; Pavlou ve El Sawy, 2011; Jiao vd., 2013; Li ve Liu, 2014; Kump vd., 2019).

Dinamik yetenekler teorisinin ilk kullanım aşamalarında, yazarlar dinamik yetenekleri entegrasyon, öğrenme ve yeniden yapılandırma olarak sınıflandırmışlardır (Teece vd., 1997). Zott (2003), dinamik yetenekleri varyasyon, seçme ve tutma olarak tanımlamıştır. Günümüzde ise en sık kullanılan boyutlar algılama, yakalama ve yeniden yapılandırmadır (Teece, 2007).

Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yetenekleri bir süreç olarak ele almıştır. Li ve Liu (2014), dinamik yetenekleri firmaların problem çözme kapasitesi olarak ele almışlardır. Bu çalışmalardan hareketle, dinamik yeteneklerin literatürde örgütsel veya rutin yeteneklerden ayrıldığı ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve buna yanıt verme yeteneklerinin vurgulandığı görülmektedir (Helfat vd., 2007). Tablo 1'de, dinamik yeteneklerin ele alınan alt boyutları yer almaktadır.

Tablo 1. Dinamik Yetenek Kavramının Alt Boyutlarını Tanımlayan Çalışmalar

Kaynak	Alt Boyut Tanımları
Teece vd. (1997)	1) Entegrasyon (Intagrate) 2) Öğrenme (Learn) 3) Yeniden Yapılandırma ve transfer (Reconfigure and transformation)
Eisenhardt ve Martin (2000)	1) Kaynak Kazanma (The gain and release of resources)

	2) Kaynak Birleştirme (Reconfiguration of resources) 3) Kaynak Dönüştürme (Integrate resources)
Zott (2003)	1) Varyasyon (Variation) 2) Seçme (Selection) 3) Tutma (Retention)
Teece (2007)	1) Algılama (Sensing opportunities and threats) 2) Yakalama (Seizing opportunities) 3) Yeniden Yapılandırma (Reconfiguration)
Wang ve Ahmed (2007)	1) Uyarlanma Yeteneği (Adaptive capability) 2) Emilim Yeteneği (Absorptive capability) 3) Yenilikçilik Yeteneği (Innovative capability)
Acar ve Zehir (2008)	1) Yönetim (Management) 2) Üretim (Manufacturing) 3) Pazarlama ve Satış (Marketing and Sale) 4) Bilgi Sistemleri (Information Systems) 5) Öğrenme (Learning) 6) Lojistik (Logistics) 7) Ortaklık Kurma (External Relationship)
Schlemmer ve Webb (2008)	1) Kaynak Oluşturma (Building (resources)) 2) Entegrasyon (Integration) 3) Yeniden Yapılandırma (Reconfiguration)
Ambrosini vd. (2009)	1) Artımlı Yetenek (Incremental capability) 2) Yenileyici Yetenek (Renewing capability) 3) Canlandırıcı Yetenek (Regenerative capability)
Baretto (2010)	1) Sezme (Sense) 2) Zamanında Karar Verme (Timely decisions) 3) Pazar Odaklı Davranma (Market-oriented decisions) 4) Kaynak Temelini Değiştirme (Change resource base)
Pavlou ve El Sawy (2011)	1) Sezme (Sensing) 2) Öğrenme (Learning)

	3) Bütünleşme (Integrating) 4) Koordinasyon (Coordinating)
Jiao vd. (2013)	1) Fırsat Sezme (Opportunity-sensing) 2) Yeniden Düzenleme Yeteneği (Reconfiguration) 3) Örgütsel Esneklik Yeteneği (Organizational flexibility) 4) Teknolojik Esneklik Yeteneği (Technological flexibility)
Li ve Liu (2014)	1) Stratejik anlamlandırma kapasitesi (Strategic sense-making capacity) 2) Zamanında karar verme kapasitesi (Timely decision-making capacity) 3) Değişimi uygulama kapasitesi (Change implementation capacity)
Kump vd. (2019)	1) Algılama (Sensing) 2) Yakalama (Seizing) 3) Dönüştürme (Transforming)

Kaynak: Bu tablo yazar tarafından Bektaş ve Erdemir (2022) kaynağında sunulan "Dinamik Yetenekler Kavramının Literatürdeki Alt Boyutları" isimli tablo güncellenerek hazırlanmıştır.

Tablo 1'de görüldüğü üzere uluslararası literatürde yapılan incelemeler, dinamik yetenek kavramının alt boyutlarının farklı noktaları kapsadığını göstermektedir. İncelenen kaynaklarda ifade edilen kavramların birçoğu benzerlik gösterse de dinamik yetenek kavramının alt boyutlarının farklı noktalara işaret ettiği de ortaya çıkmaktadır. Bu farklılığın ülkemizde yapılan bilimsel çalışmalardaki durumu da incelenmek istenmiştir. Dinamik yetenek kavramının alt boyutlarının nasıl isimlendirildiği ve Türkçe nasıl ifade edildiği incelemeye değer görülmüştür. İlgili ifadeler Tablo 2'de yer almaktadır.

Dinamik yetenekler yaklaşımına yönelik olarak ülkemizde yapılan çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Acar ve Zehir, (2007)'de dinamik yetenekler kavramını, kaynak tabanlı firma yetenekleri olarak yedi boyutta tanımlamıştır. Çalışmada bu boyutlar yönetim, üretim, pazarlama ve satış, bilgi sistemleri, öğrenme, lojistik ve ortaklık kurma olarak ifade edilmektedir. Ünsal (2009) teknoloji yönetimini ve teknoloji

yönetimi yeteneğini dinamik yetenekler teorisi ışığında ele almıştır. Çalışma teorik bir çalışmadır. Kaynak tabanlı görüşten yola çıkan dinamik yetenekler yaklaşımının gelişimini ele alarak dinamik yetenekler yaklaşımının teorik alt yapısını ortaya koymayı amaçlayan Şahin ve Kaplan (2017b) dinamik yetenek kavramının kronolojik gelişimi açısından önemli bir meta analiz sunmaktadır. Dinamik yeteneğin gelişim sürecini ele alan bir başka kapsamlı meta analiz çalışması ise Bektaş ve Erdemir (2022)'in çalışmasıdır. Çalışma dinamik yetenek literatüründe ampirik olarak test edilmesi gereken boşlukları belirlemekte ve okuyucuya sunmaktadır. Akkaya vd. (2019) firmanın dinamik yeteneği ile örgütsel çevikliği arasındaki ilişkiyi araştırmış ve dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerine etkilerini incelemiştir.

Tablo 2. Dinamik Yetenek Kavramının Alt Boyutlarının Türkçe İfade Edilişi

Kaynak	**Alt Boyutun Türkçe'de İfade Edilişi**
Ersezer (2011)	1) Sezme 2) Yakalama 3) Yeniden düzenleme/dönüştürme yeteneği (tehditlerin yönetilmesi)
Turan (2014)	1) Sezme 2) Yakalama 3) Yeniden düzenleme
Şahin ve Kaplan (2017a)	1) Sezme 2) Yakalama 3) Tehditleri yönetme, yeniden yapılandırma
Kozak ve Doğantan (2017)	1) Öngörü (Sezme) 2) Öğrenme ve gelişme (Öğrenme) 3) Koordinasyon 4) Bütünleşme
Bağış (2018)	1) Algılama 2) Kavrama 3) Yeniden yapılanma
Akkaya vd. (2019)	1) Sezme (Hissetme) 2) Öğrenme (Ele Geçirme) 3) Yeniden düzenleme
Akkaya (2020)	1) Sezme (hissetme)

	2) Öğrenme 3) Yeniden değerleme
Vural (2023)	1) Algılama 2) Kavrama 3) Dönüştürme
Özdemir ve Bozkurt (2022)	1) Sezme 2) Yakalama 3) Dönüştürme

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 2'ye bakıldığında, dinamik yeteneğin Türkçe karşılığının Türkçe yazılmış kaynaklarda ortak bir paydada buluşmadığı veya yazarların ifade biçimlerinde hemfikir olmadığı görülebilir. Çalışmada kullanılan dinamik yetenek değişkene ait ölçek Kump vd., (2019) kaynağından alınmıştır ve kaynakta alt boyutlar sensing, seizin, transforming şeklinde ifade edilmektedir. Literatürde alt boyutların ifade edilişinde hâkim bir anlayış olmaması nedeniyle isimlendirme konusunda Kump vd., (2019) kaynağının ifade biçimi İngilizce'den Türkçe'ye çevrilerek kullanılmaktadır. Dinamik yetenek kavramının alt boyutları çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde algılama, yakalama ve dönüştürme şeklinde ifade edilmektedir.

2.3.1. Algılama

Algılama, fırsatların (Teece, 2012) ve tehditlerin (Teece 2007; Matysiak vd., 2018) belirlenmesi ve değerlendirilmesiyle bağlantılı faaliyetlere atıfta bulunur. Algılama; taramayı, durumların yorumlanmasını, öğrenmeyi (Teece, 2007) ve tehdidi etkisiz hale getirmeyi (Matysiak vd., 2018) içerir. Firma, içeriden veya dışarıdan yeni bilgilere erişerek halihazırda var olan bilgilere erişerek fırsatları belirlemek için bu dinamik yeteneği operasyonel hale getirebilir (Helfat ve Martin, 2015). Ayrıca, fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi, pazarların taranması, araştırılması ve keşfedilmesine yönelik bir süreklilik gerektirecektir (Nelson ve Winter, 1982). Fırsatların veya tehditlerin belirlenmesi, yöneticilerin yeni bilgileri yorumlamasıyla başlar (Teece, 2007), böylece "yönetsel bilişten" yararlanılır (Helfat ve Peteraf, 2015).

Algılama, firmaların piyasayı daha iyi anlamak, fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri tespit etmek için kaynaklarını, özellikle bilgi edinerek nasıl kullanabileceğini ifade

eder (Osiyevskyy vd., 2020). Weaven vd., (2021) algılamayı; iş değerlendirmesi, bilgi edinme ve pazar izleme olmak üzere üç alt tema altında incelenmektedir. İş değerlendirmesi, potansiyel iş fırsatları ile ilgili bilgilerin elde edilmesini ifade eder. İş değerlendirme prosedürleri, avukatlar, muhasebeciler ve iş danışmanları gibi ilgili tarafların tanımlanmasını ve potansiyel işle ilgili herhangi bir bilginin ve raporun sistematik olarak belgelenmesini içerir. Birçok başarısız küçük firma yeterli bir durum tespiti sürecini izlemeden öznel akıl yürütme kullandığı için başarısız olmaktadır. İş değerlendirme sürecinde harcanan çaba miktarı ve bilgiye erişim düzeyi önemli rol oynar. Potansiyel iş ile ilgili elde edilen bilgiler sınırlı ise ve yeterli bir soruşturma yürütmede zorluk yaşanıyorsa bu süreç nihayetinde başarısızlık ile sonuçlanabilir. Sürekli bilgi edinme, firmanın içinde bulunduğu pazarı izlemesi ve sahip olduğu bağlantıları ve iletişim ağı ile gelişmeleri takip etmesidir. Stratejik iş ortaklarıyla olan ilişkiyi sürdürmek, faaliyet gösterilen endüstriye yönelik düzenlenen profesyonel konferanslara ve çalıştaylara katılım sağlamak operasyonel yönetim yeteneklerinin nasıl geliştirileceğine ilişkin bilgi ve fırsatların tanımlanmasını sağlamaktadır. Bu bilgi edinme yeteneği ile oluşturulan kurumsal politikalar, firmanın yeni pazar eğilimleri hakkında öngörüler ve tahminler oluşturulmasını da kolaylaştırır. Endüstri etkinliklerine gayri resmi katılım ve sosyal toplantılar gibi kişisel ağlar aracılığıyla sıklıkla bilgi alınabilir. Kurum içi eğitim programları geliştirmek de sürekli bilgi almak ve var olan bilgiyi güncellemek için etkilidir.

Ekonomik bir gerilemede, firma kaynaklarını tüketebilir veya piyasa koşulları değiştikçe kaynakların artık uygun olmadığını görebilir (Battisti ve Deakins, 2017). Bağımsız firmalar bilgi edinme, deneyim paylaşma ve pazar hakkında bilgi edinme konusunda franchise sahipleri kadar avantajlı değildir. Franchise sistemini benimsemiş firmalar birbirleri ile iletişim kurarak neyin işe yaradığı ve neyin satışları artıracağı konusunda fikir sahibi olurlar. Bağımsız firma sahipleri sektör ilişkilerini hep sıcak ve güçlü tutmak durumundadır. Sözleşmeye dayalı ortaklıklar veya birleşmeler ve güçlü tedarikçi ilişkileri bu noktada onlara avantaj sağlayacaktır. Ayrıca müşteriler de firma için bir başka önemli bilgi kaynağını temsil eder.

Firmalar, diğer firmaların çalışmalarını veya kendi Ar-Ge departmanları tarafından yapılan araştırmaları dikkate alarak, ortaya çıkan trendleri ve yeni pazar fırsatlarını tespit edebilir ve fark edebilir. Bunu yapmayı başarırsa, mevcut müşterilerini mutlu ederken aynı zamanda yeni ve merak uyandıran müşterileri cezbedebilecektir. Teece

(2007)'ye göre, üst düzey yöneticiler ve girişimciler, yeni ilerlemeleri ve fırsatları fark ettikleri yani algıladıkları zaman nasıl değerlendireceklerini, bunları firmaya nasıl entegre edeceklerini, hangi teknolojiyi kullanacaklarını ve hangi hedef pazara nasıl ulaşacaklarını anlamalıdırlar. Bu durumda, "algılama" faaliyetleri ve iş ekosistemindeki fırsat ve tehditleri önceden anlama durumu ile ilgilidir (Teece, 2007; Akkaya vd., 2019). Teknolojik ilerlemelerle, Ar-Ge departmanı pazardaki değişimleri tespit edebilir ve firmalar başlarına gelebilecek değişim türünü tahmin edebilir. Firmalar potansiyel yeni pazar trendleri hakkında tahminlerde bulunurken, dünya çapındaki etkileri hesaba katarlar. Bu araştırma ve tahmin etme süreci sadece firmanın içsel durumuyla ve kaynaklarıyla ilgili değil aynı zamanda işletmenin dışında gelişmekte olan durumların da göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. Bu nedenle iş ortakları, müşteriler ve tedarikçiler de dahil olmak üzere yenilikçi faaliyetlere katılan herkesin bir ekosistemin parçası olduğunun bilincinde olması gerekir.

İşletmeler, yeni fırsatlardan yararlanmak için kendi prosedürlerini ve kurallarını kullanabilir ve bazı durumları kendi lehlerine çevirebilirler. Bunu gerçekleştirmek uzun zaman alabilir, ancak nihai sonuçlar firmaya özgü ve özel olacaktır. Sonuç olarak Teece (2007)'nin belirttiği gibi elde edilen bu kazanımlar çoğaltılamaz, başka bir firmaya devredilemez ve hatta parayla satın alınamazlar.

Teece (2007)'ye göre algı dört süreci içerir: hedef pazar bölümlendirme süreçleri, değişen müşteri ihtiyaçları ve müşteri yenilikleri, firmanıniç Ar-Ge yönetimi ve yeni teknoloji seçim süreçleri, tedarikçilerle yenilik süreçleridir. Firma bu dört süreç sayesinde hem iç hem de dış çevredeki olayları tahmin edebilir. Değişimi tanımanın yanı sıra firma, ticari fırsatları öğrenmek, hissetmek, filtrelemek, şekillendirmek ve kalibre etmek için bu prosedürlerle bağlantılı olarak analitik sistemleri (ve insan kapasitelerini) kullanabilir (Akkaya vd., 2019).

Fırsatları algılamak ve yakalamak için pazar trendlerini ve yeni teknolojileri takip etmek gereklidir. Müşterinin yeni bağlamını ve ilgisini algılamak, firmanın müşteri motivasyonları ve geleneksel ve dijital enstrümanların uygun entegresi hakkında derinlemesine bilgi edinmesini sağlar. Algılama, özellikle sosyal medyada büyük markalar tarafından tanıtılan yeni moda trendleri en çekici dijital/sosyal medya pazarlama çözümleriyle tarama kapasitesi olarak tanımlanır. Algılama yetenekleri, dijitalleşme sürecinde değer yaratmak için önemlidir. Algılama aynı zamanda hissetmektir. Hissetmek, tüm dış uyaranlara dikkat etmek, piyasayı okumak ve

yorumlamak demektir. Algılama aynı zamanda ilham almaktır. Algılama aynı zamanda öğrenmedir. Öğrenme yeteneği dijital dönüşümün tetiklediği değer yaratma sürecindeki diğer en önemli yetenektir. Öğrenme yeteneği, eski süreçlere uygulanması gereken yeni bir süreçtir. Dinlemek, ne olduğunu aramak, sadece yerele değil küresele bakmak öğrenmenin unsurudur. Öğrenmek, daha önce olmayan mekanizmalar hakkındaki bilgiyi uygulamaktır (Matarazzo vd., 2021). Öğrenme yeni bilgi yaratmak için pazar zekasını kullanmaya odaklanır (Pavlou ve El Sawy, 2011).

Algılamak, "geniş bir mercek" kullanarak belirsizliğin üstesinden gelmek ve potansiyel ekosistem katılımcılarını ikna etmek için stratejik ve ikna edici iletişim ve geri dönüşü olmayan yatırımlar yaparak ortak bir vizyon benimsemeye yönelik bilişsel liderliği uygulamaktır (Foss vd., 2023).

2.3.2. Yakalama

Yakalama, yeni süreçlerin, hizmetlerin veya ürünlerin üretilmesi ve oluşturulması ile elde edilen fırsatları ele alır. Bu fırsatları ele alan faaliyetleri (Teece, 2007; Froehlich ve Bitencourt, 2019) ve tehditleri yönlendirmek için fırsatları yakalayan eylemleri ifade eder (Popadiuk vd., 2018). Bu faaliyetler kaynakların seferber edilmesini veya tahsis edilmesini içerir (Teece, 2012) ve doğru zamanlama göz önünde bulundurularak yatırım yapmayı ifade eder (Matilda Bez ve Chesbrough, 2020). Teece (2007)'e göre, yatırımlar genellikle finansal kaynak gerektirdiği için, firmalar "ne zaman, nereye ve ne kadar yatırım yapacaklarını" bilmekte zorlanırlar. Bu nedenle, fırsatların belirlenmesi ancak değerlendirilememesi (yani yatırım yapılmaması) şaşırtıcı gelmemelidir (Ali, 2021).

Yakalama, ortaya çıkan fırsatların yanı sıra tehditleri temsil eden çalkantılı piyasa koşullarına etkili yanıt verebilmek için kaynakları dağıtma kabiliyetini ifade eder (Teece, 2012). Operasyonel yetenekleri veya kaynakları değiştirme fırsatından yararlanma kararı alma söz konusu olduğunda, "yakalama - ele geçirme" süreci gerçekleşir. Ürün portföyü kararlarını, teknolojik ve insan kaynaklarına yapılan yatırımları içerir. Bazı firmalar niş bir endüstriye veya pazar segmentine girerek pazarın durgunluk dönemlerinde hayatta kalmayı ve gelişmeyi başarabilirler. Niş endüstriler ekonomik dalgalanmalara daha az duyarlı olabilir ve ekonomik çalkantılara rağmen büyümenin keyfini çıkarabilir. Bu tür kararlar alınırken, duyumlardan elde edilen bilgiler ve hızlı aksiyon almak önemlidir.

İlerlemek ve bunun sürekliliğini sağlamak önemli bir ön yatırım gerektirir. Bir fırsat doğduğunda belirli teknolojilere yoğun yatırım yapmak; kapsamlı bir iş değerlendirmesi, sürekli bilgi akışı ve pazar izlemesi gerektirir. Bu gereksinimlere dayalı olarak fırsatların algılanması gerekir. Algılanan fırsatlar resmi raporlar ve yazılı gerekçeler gerektiren açık protokollerle yapılandırılmış bir karar verme yaklaşımı sonucu yakalanarak karar verilip uygulamaya konur. Yakalama boyutunun rutin hale getirilmesi konusunda gayri resmi iletişim kanalları da etkilidir. Weaven vd., (2019)'da yaptıkları çalışmada sosyal medya ve dijital platformlar gibi iletişim teknolojilerine yatırım yapan bir perakendecinin piyasa koşullarındaki değişikliklere uyum sağlamak ve müşterileriyle bağlantılarını güçlendirmek için resmi olmayan adımları süreklilikle izlediklerini belirtmiştir. Yakalama faaliyetlerinin rutinin oluşturulmasında personel eğitimi de başvurulabilecek bir diğer etkili yoldur. Personel eğitimi müşterileri firmaya bağlı tutmak veya geri kazanmak için etkilidir. Personele gerekli eğitimin verilmesinin yanı sıra performans için de bir ödül sistemi geliştirilmesi ve uygulanması gerekir.

Firmalar, çevrelerindeki gelişen değişimleri öngörebilmek ve algılayabilmek için çeşitli yeteneklere sahip olmalıdır, ayrıca bu değişiklikleri iş süreçlerine entegre edip uygulamalıdırlar. Firma, dış bilgiye erişmek için algısal yeteneklerini kullanabilirse, stratejik uyum yeteneğini geliştirerek faaliyetlerini etkin bir şekilde değiştirip yeniden yapılandırabilir. Örgütün öğrenme kapasitesi bu bağlamda kritik öneme sahiptir, çünkü bu bilgiyi içsel olarak kullanmak için odaklanır (Zahra ve George, 2002). Fırsatları yakalamak, müşteri analizi, iş modeli belirleme, tedarik yönetimi ve kontrol platformları için şirket sınırlarını belirleme, sadakati ve bağlılığı teşvik etme ve karar alma protokollerini seçme gibi görevleri içerir. Algısal yeteneklerini etkili bir şekilde kullanarak firma kurumsal yapılar, prosedürler, tasarımlar ve motivasyon unsurları aracılığıyla bu yetenekleri elde edip bunlardan faydalanabilir (Akkaya vd., 2019).

Koordinasyon olarak da nitelendirilen yakalama, firma süreçlerini sürekli olarak değiştirme, çevresel değişikliklere uyarlama yeteneklerine sahip olmak anlamına gelir (Matarazzo vd., 2021). Yakalama, bir ekosistemde katılımcıları ekosisteme özel yatırımlar yapmaya ve ortak kural ve anlaşmalara uymaya ikna etmek anlamına gelir. Önemli olan karşılıklı olarak kabul edilebilir anlaşmalar oluşturabilmek ve katılımcılar arasında fikir birliğine varabilmektir (Foss vd., 2023). Yeni iş modeli fikirleri üretmek, firmanın endüstriler arasında teknolojik ve iş modeli fırsatlarını

algılama becerisini gerektirir (Mezger, 2014). Bu tür fırsatları yakalamak için firma mevcut kaynaklarının faydasını düşünmelidir (Kump vd., 2019; Heider vd., 2021).

2.3.3. Dönüştürme

Dönüştürme, organizasyon yapılarının ve varlıklarının yeniden birleştirilmesi veya dönüştürülmesi yoluyla firmanın büyümesinin sürdürülebilirliğini sağlayan faaliyetleri ifade eder (Teece, 2007; Gumusluoglu ve Acur, 2016; Froehlich ve Bitencourt, 2019). Bazı kaynaklar dinamik yeteneklerin dönüştürme boyutunu yeniden düzenleme (Akkaya vd., 2019) ve yeniden yapılandırma (Weaven vd., 2021) kavramları ile ifade etmektedir. Firmanın hem kendi iç gelişmelerine hem de dışsal gelişen piyasa ve pazar şartlarına göre yeteneklerini ve kaynaklarını uyarlaması olarak ifade edilebilir. Aslında algılama ve yakalama boyutunun firmaya uyarlanması ve firma kaynaklarının yeniden düzenlenerek dönüştürülmesidir. Dönüşüm, merkezileşme ve yakın ayrışma, uzmanlaşma, bilgi yönetimi ve yönetimi (denetim) gerektirir. Firma, rutin becerilerin ötesinde var olabilecek dinamik yetenekleri kullanarak hem iç hem de dış gelişmeleri tanımlayıp öğrendikten sonra, bunları işleyişine yeniden değerlendirir ve entegre eder (Akkaya vd., 2019). Dönüştürme çoğunlukla firmanın pazar ortamındaki fırsatlar veya tehditler (Matilda Bez ve Chesbrough, 2020) olan değişikliklere yanıt olarak işlevselleştirmedir (Teece, 2012). Faaliyetler halihazırda kullanımda olan rutinleri yeniden düzenlemeyi amaçlar (Pavlou ve El Sawy, 2006) ancak, rutinlerin yeniden düzenlenmesi sermaye gerektirir (Teece, 2007). Dönüştürme; algılanan ve sonrasında yakalanan fırsatların, değişimlerin etkilerini görme, ürün ve hizmetlere bunu uygulama ve firmadaki rutinlere bunu yansıtarak iş süreçlerindeki dönüşümü ifade eder.

Dönüştürme firmanın büyüdükçe ve pazar ve teknolojiler değiştikçe kaynaklarını ve organizasyon yapısını sürekli olarak yeniden yapılandırma yeteneğini gösterir (Biesenthal vd., 2018). Weaven vd., (2021), dönüştürmenin inovasyon, ademi merkeziyetçilik ve bilgi yönetimi olmak üzere üç ana temasını ortaya çıkarmışlardır. İnovasyona dayalı ürün geliştirme süreci, fikir üretiminden pazar testine, etkilerin belgelenmesine ve ürün uyarlamasına kadar sistematik bir yaklaşımı içermektedir. Bu süreçte müşteriler ile anketler veya gayri resmi görüşmeler yapmak gerekebilir ve bu da performatif rutinlerin uygulanmasıdır. Performansa dayalı rutin yön ile, yönetimin yeni ve alternatif fikirleri deneme ve mevcut bir ürün hattını genişletme, ürün tekliflerini uyarlama ve yeni hedef segmentlere hitap etme gibi daha pazar odaklı

yetenekler göstermesi gerektirebilir. Ekonomik bir gerileme döneminde karar alma mekanizması yerel yöneticilere devredilmektedir. Özellikle niş endüstride müşteri odaklılık ve hızlı pazar değişiklikleri önemlidir ve işinde merkezi olmayan bir yönetim yapısı yerine performansın resmi olmayan görüşmeler veya toplantılar ile güncellenmesi ve firma sahibi tarafından değerlendirilmesi benimsenebilir. Yöneticilerin müşteri ilişkilerini yönetmek gibi bazı bağımsız kararlar almasını sağlamak dönüşüm yeteneğinin rutin performatif yönünün göstergesidir. Bilgi ve uzmanlığın (know-how) resmi olarak belgelenmesi ve personel ve farklı birimler arasında paylaşılması önemlidir. Bilgiyi yerel öğrenme ile birleştiren her birim, yerel tüketiciler ve pazarlarla daha yakın bir ilişki sağlar. Bilgi sadece içsel olarak değil, aynı zamanda dışsal olarak da akar. Endüstrinin ve araştırmacıların projelerde iş birliği yapması endüstrinin akademiden faydalanmasına ve akademinin de endüstrideki uygulamaların pratik yanlarına vakıf olmasına olanak tanır. Bu bir kazan-kazan durumudur.

Dönüştürme, sistem çapında teşvikler, yetenekler, teknoloji ve müşteri ihtiyaçları bilgisi ile kolaylaştırılabilir. Ekosistem düzeyinde sorun çözme çabalarına dahil olma ve bunlara öncülük etme yoluyla dönüştürme gerçekleşebilir. Bu bağlamda dönüştürme üzerinde anlaşılan kurallarla ele alınmayan öngörülemeyen sorunlarla başa çıkmak anlamına gelir (Foss vd., 2023).

2.4. Dinamik Yetenek ve Organizasyon

Dinamik yetenekler, firmaların çevik olmalarını ve değişen pazar koşullarındaki teknolojik gelişmelere duyarlı olmalarını sağlar. Bu, kuruluşların rekabette önde olmalarına ve yeni fırsatlara veya tehditlere hızla uyum sağlamalarına yardımcı olabilir. Firma müşteri talep ve beklentilerini karşılayan sürekli olarak yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirerek bir inovasyon kültürü geliştirebilir. Firmanın operasyonlarında esnek ve uyarlanabilir olmasını sağlayarak pazar koşullarındaki veya müşteri tercihlerindeki değişikliklere uyum sağlamayı kolaylaştırır. Dinamik yetenekler, ekonomik gerilemeler veya doğal afetler gibi dış şokları tahmin etme ve bunlara yanıt verme becerilerini geliştirerek firmaların dayanıklılık oluşturmasına yardımcı olabilir. Firmaya yenilik, çeviklik ve esneklik yoluyla rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir. Verimliliği artırarak, maliyetleri düşürerek ve geliri ve karlılığı artırarak kurumsal performansı

iyileştirebilir. Firmaya kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandırma esnekliği sağlar. Bu esneklik, firmaların stratejilerini ve taktiklerini gerektiği gibi ayarlamasına ve aynı zamanda genel yönlerini ve odak noktalarını korumalarına olanak tanır. Firma, iç süreçlerini ve sistemlerini sürekli iyileştirerek verimliliklerini artırabilir ve maliyetleri azaltabilir. Bu, pazarda rekabetçi kalmasına ve karlılığını artırmasına yardımcı olabilir. Uzun vadede sürdürülebilir başarıya ulaşmak için değişime uyum sağlayabilen, yenilik yapabilen ve rakiplerinden farklılaşabilen dinamik yeteneklere sahip firmalar, pazarda uzun vadeli başarı elde etmek için daha iyi konumlandırılırlar.

Dinamik yetenekleri gelişmemiş bir organizasyonun büyümesi engellenir ve rekabet etme yeteneği sınırlıdır. Benzer şekilde firma, operasyonlarında katı yani esnek olmayabilir. Bu da stratejilerini ve taktiklerini değişen pazar koşullarına yanıt olarak ayarlamayı zorlaştırabilir. Bu durum kaçırılan fırsatlara ve etkili bir şekilde rekabet edememeye yol açabilir. Dinamik yetenekleri gelişmemiş bir firma firma operasyonlarını optimize etmek için mücadele edebilir ve bu da karlılığın azalmasına neden olabilir.

Yönetsel kararlar, firmanın "yetenekleri nasıl yarattığını, şekillendirdiğini ve dağıttığını" belirler (Teece, Peteraf ve Leih, 2016). Dinamik yetenekler, firmanın (özellikle üst yönetimin) fikirler geliştirmesini, doğrulamasını, varlıkları ve yetkinlikleri yeni gereksinimler için yeniden düzenlemesini gerektirir. Bu nedenle, algılama, öğrenme, bütünleştirme ve koordinasyon, özellikle KOBİ'ler söz konusu olduğunda, genellikle bir aileden oluşan sahiplerin rolünün olduğu bir liderlik yürütme ekibi içindeki bir sürecin sonucudur (Kor ve Mesko, 2013, Martin, 2011).

Dinamik yetenekler özellikle algılama alt boyutu ciddi bir öğrenme sürecini gerektirir. Öğrenme süreci, harici profesyonel iletişim ajanslarıyla iş birliği içinde e-ticaret ve sosyal medya pazarlamasına odaklanan yeni yöneticilerin işe alınmasını gerektirebilir. Firmalar, dijitalleşmenin gerektirdiği organizasyonel yenilenmeyi gerçekleştiren teknolojik kaynaklara ve yeni insan kaynaklarına yatırım yapmaktadır (Matarazzo vd., 2021). Çatışmalardan kaçınmak ve mevcut işlevlerden kaynaklanan değişim direncini önlemek için bu tür yeni rakamların koordine edilmesi ve mevcut organizasyon yapılarına entegre edilmesi gerekir. Tüm bu değişim süreci yeni insan kaynağı alımı, değişim direnci, bütünleşme ve koordinasyon gibi kavramların ele alınmasını gerektirir.

2.4.1. Dinamik Yetenek ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir grubun dış koşullara uyum sağlamak ve içsel bütünlük sorunlarını çözmek amacıyla oluşturduğu kolektif varsayımlar, anlamlar ve değerler kümesine atıfta bulunur. Bu paylaşılan çerçeve içinde, davranışsal kalıplar bireyler arasındaki etkileşimlerden, grup normlarından, benimsenen değerlerden, paydaşlardan, çalışanlardan, yöneticilerden, müşterilerden ve bu etkileşimleri düzenleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallardan ortaya çıkar. Ayrıca, örgütün sembolleri, ritüelleri, kutlamaları ve metaforları ile üyelerin yetenekleri, düşünme kalıpları, zihinsel modelleri ve dil ifadeleri de bu kültürün şekillenmesine katkıda bulunur (Schein, 2010).

Örgütsel kültürün bu unsurları ya çalışanların yaratıcılığı için sınırlar belirler ya da fırsatlar yaratır (Tesluk vd., 1997), dolayısıyla firmanın yeteneklerini etkiler. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, endüstriyel bağlam ve örgütsel kültürü oluşturan unsurlara dayanarak kendilerini farklılaştırırlar. Bu farklılıklar ayrıca bireylerin yeni ve yenilikçi fikirler üretme yeteneklerini etkiler, böylece yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve becerilerin geliştirilmesini kolaylaştırır veya engeller ve bu da firma performansını etkiler.

Çalışan yaratıcılığını etkileyen bir başka faktör, örgüt içindeki ve çalışanlar arasındaki sosyal ağlardır. Araştırmalar, örgüt içindeki merkeziyet, farklı paydaşlarla etkileşim türü, sıklığı ve sosyal etkileşim bağlamının bireylerin yaratıcı performansını etkilediğini öne sürmektedir (Perry-Smith ve Shalley, 2003). Dahası, zayıf sosyal bağların güçlü sosyal bağlara kıyasla artan yaratıcılıkla ilişkilendirildiği gösterilmiştir. Ayrıca, inovasyon amaçlı kurulan firmalar arası ittifaklar sırasında gelişen etkileşimlerin ve ilişkiye özgü yeteneklerin çalışanların yaratıcılığını etkilediği belirtilmiştir (Lavie, 2006). Bu bulgular, farklı paydaşlarla etkileşimin, yeni ürünler ve beceriler geliştirme sürecinde yaratıcı düşünmeyi teşvik etmede kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Ayrıca, firma yetenekleri de çalışanların yeni ürünler ve iş modelleri geliştirme sürecinde yaratıcılığını etkiler. Bu yetenekler, bireylerin örgütleri içinde izlediği alternatifleri şekillendiren ve bu alternatiflere fırsatlar sunan mekanizmalar olarak hizmet eder (Jacobides ve Winter, 2012). Bu mekanizmaların doğasına bağlı olarak yaratıcılığı engelleyebileceği veya kolaylaştırabileceği, çalışanların yeteneklerinin yeniden üretilmesine ve evrimine katkıda bulunabileceği (Feldman ve Pentland, 2003)

dikkate alınmalıdır. Mekanik ve standartlaşmış yetenekler genellikle yaratıcılığı bastırırken, karmaşık ve etkinleştirici yetenekler yaratıcılığı teşvik eder.

Çalışanların yaratıcılığını etkileyen bu bağlamsal özellikler, çalışanlara sağlanan operasyonel ve düşünsel özgürlükler, etkili bir yönetim ekibi, yeterli kaynaklar, yenilikçi fikirlerin teşviki, geri bildirim mekanizmaları, yeterli zaman ve rekabet baskısı gibi değişkenler etrafında değerlendirilir. Bu çevresel özelliklerin yaratıcı davranışlar üzerinde oluşturduğu teşvikler ve engellemeler, firmaların yeni ürünler ve beceriler geliştirmesine olanak tanır (Bağış, 2018).

2.4.2. Dinamik Yetenek ve Stratejik Yönetim

Stratejik planlama, yararlı bilgi ve anlayış üretilmesine yardımcı olan bir süreçtir (Bhatia ve Angelou, 2015; Wu vd., 2023). Bir firmanın yönetim bilgisi ve teknolojinin nasıl kullanılacağı ve karar verme gibi değerli maddi olmayan varlıklarını kullanma yeteneği, firmanın başarısına ulaşmak için en önemli stratejik kaynak olarak kabul edilir (Nakos vd., 2019). Ancak, firma dış piyasa koşullarını öğrenmek için gerekli kaynaklara sahip değilse, bir firmanın içsel bilgiye ulaşma avantajının yetersiz olduğu düşünülmektedir (Chabowski ve Mena, 2017). Firma kendi içinde dış müşterilerden ve aynı zamanda rekabetçi bir pazar ortamından elde edilen bilgiyi kullanmaktadır. Çalışmalar firmanın mevcut yetkinlikleri kullanma ve çeşitli fırsatları keşfetme konusunda çok yönlü doğasını vurgulamaktadır (Pereira vd., 2021; Vrontis vd., 2017; Hossain vd., 2021).

Dinamik ve hızla değişen pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için dinamik yetenek geliştirmek esastır. Değişime uyum sağlamalarına, yeniliği teşvik etmelerine, rekabet avantajı elde etmelerine ve uzun vadede sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına olanak tanır. Dinamik yetenek, firmaların değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve etkin bir şekilde yanıt vermesini sağladığı için stratejik yönetim açısından önemlidir.

Firmalar, çevredeki değişiklikleri algılama, yeni fırsatları yakalama ve kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandırma yeteneğini stratejik düşünerek ve strateji geliştirerek geliştirebilirler. Bunu yaparken stratejik yönetimin ana unsurlarından birisi olan vizyon ve misyon belirlemek dinamik yetenek geliştirme sürecinde stratejik düşünmenin başında gelir. Organizasyonun uzun vadeli hedeflerini ve varoluş amacını göz önünde bulundurmak aynı zamanda organizasyonun potansiyelini belirler ve

organizasyon belirlenen vizyona ulaşmak için sürekli öğrenme ve adapte olma çabası içerisindedir. Aynı şekilde misyon organizasyonun varlık nedenidir, organizasyonun temel değerlerini ve hedef kitlesine sağlamak istediği değeri ifade eder. Aynı zamanda misyon, organizasyonun günlük faaliyetlerini ve stratejilerini de şekillendirir. Dinamik yetenek organizasyonun iç ve dış çevresini sürekli olarak izleyip değerlendirme yeteneğini içermesi sebebiyle değişen koşullara uyum sağlama ve hedef kitlesine sürekli olarak değer sağlama, günlük faaliyetlerde ve rutinlerde misyona göre organize etme gibi unsurları içerir. Vizyon ve misyon, organizasyonun stratejik hedeflerini belirleme, kültürünü oluşturma ve dinamik bir çevrede nasıl varlık göstereceğine dair yol gösterici niteliktedir. Bu kavramlar, organizasyonun dinamik yeteneklerini şekillendirir ve geliştirirken aynı zamanda tüm çalışanlara bir amaç ve motivasyon kaynağı sunar. Dönüşümlü olarak da dinamik yetenek, belirlenen vizyon ve misyona ulaşma sürecinde kritik bir rol oynar.

Organizasyonların dinamik yeteneklerini anlamalarını ve çevresel değişikliklere uyum sağlama kapasitelerini güçlendirmelerini sağlayan bazı stratejik araçlar vardır. Çevresel analiz ve SWOT analizi gibi araçlar ile organizasyon iç ve dış çevresini sürekli izleyebilir, koşullara uyum sağlayabilir, kendi güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirme kabiliyeti elde edebilir. Çevresel analiz ile organizasyonun mikro ve makro çevresini anlamak mümkündür. Organizasyonun faaliyet gösterdiği endüstri, rekabet koşulları, ekonomik koşulları, politik faktörleri, teknolojik değişimler gibi etkenler çevresel analiz ile değerlendirilir. Çevresel analiz, organizasyonun dinamik yeteneklerini geliştirmesine katkıda bulunur çünkü değişen dış çevreye uyum sağlama yeteneğini artırır. Organizasyon, çevresel değişiklikleri hızlı bir şekilde tanımlayabilir ve buna göre stratejilerini adapte edebilirse dinamik yetenekleri güçlenir. SWOT analizi açısından dinamik yetenek ilişkisi değerlendirilirse, organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarını bilerek dinamik yeteneğini nasıl güçlendirebileceği konusunda bilgi sağlaması mümkündür. SWOT analizi dışsal fırsatları değerlendirme ve tehditlere karşı önlemler alma sürecinde dinamik yeteneklere odaklanmayı sağlar.

Dinamik yeteneklerin stratejik yönetim açısından etkin hale gelmesi ve uygulanması noktasında liderlik önemli bir etkendir. Lider, organizasyonun stratejik hedeflerini belirler ve vizyona uygun olarak takım üyelerini bu hedeflere odaklanmak için yönlendirir. Dinamik yetenek geliştirilmesi noktasında liderin önderlik tarzı öne çıkar ve adaptasyon ve öğrenme kültürünü desteklemesi gerekir. Literatürde ele alınan

birçok liderlik türü vardır. Dinamik yetenek ve değişim süreci düşünüldüğünde özellikle dönüşümsel liderlikten bahsedilebilir. Dönüşümsel liderlik motivasyon, takım üyelerini etkileme gibi temellere dayanması nedeniyle dinamik yetenek gelişimini destekleyebilir. Takım üyelerini sürekli öğrenmeye teşvik edebilir, değişime ve adaptasyona öncülük edebilir. Dinamik yetenek ile ilişkilendirilebilecek bir diğer liderlik türü ise dağıtılmış liderliktir. Liderlik rollerini tek bir kişiden ziyade bir grup içinde paylaşmayı vurgulaması, organizasyondaki çeşitli beceri ve yeteneklerin ortaya çıkmasını teşvik edebilir. Bu çerçevede değerlendirilebilecek diğer bir liderlik türü adapte edilmiş veya adaptif liderliktir. Liderin çevresel değişkenlere uyum sağlama yeteneğini vurgular ve dış çevredeki değişikliklere hızla tepki verme, öğrenme ve adaptasyonu teşvik edebilir.

Dinamik yetenek, hızla değişen bir ortamda stratejiler geliştirmeyi içerir. Yaratıcı düşünce, inovasyon ve değişime hızlı uyum sağlama yeteneği bu değişimli ortamda hayatta kalmak için gereken değişikliklerin yapılmasında ana hareket noktasıdır. Dinamik yetenek organizasyonun yeni fikirler keşfetmesine, yeni ürün ve hizmetler geliştirmesine, iç süreçlerini ve sistemlerini sürekli iyileştirmesine olanak tanır. Dinamik yetenek ile kazanılan yeni bilgi öğrenme ve bilgiyi kullanma kapasitesi organizasyonun inovatif sürecine zemin hazırlar. Firma, ortaya çıkan eğilimleri veya müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için dinamik yeteneklerini kullanabilir ve ardından bu ihtiyaçları karşılayan yeni ürün veya hizmetler geliştirebilir.

Çeviklik, firmaların rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olan organizasyonel öğrenmenin güçlendirilmesi olarak tanımlanır. “Temel yetenek”, inovasyon yeteneği aracılığıyla “pazar avantajını tanımlayan ve sunan bilgi seti” olarak tanımlanmaktadır. Temel yetenekler, personel ve teknik beceriler ile organizasyon yapıları ve prosedürleri gibi yönetim sistemlerini içerir. Çalışanların doğru eğitilmesi, motive edilmesi ve sürekli olarak geliştirilmesi, organizasyonun çeviklik seviyesini artırabilir.

Dinamik yeteneklerini geliştirmeye yatırım yapan firmaların uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etme olasılığı daha yüksektir. Değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilen, yenilik yapabilen ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilen firmalar, pazarlarında uzun vadeli başarı elde etmek için daha iyi konumlandırılırlar.

2.4.3. Dinamik Yetenek ve Organizasyon Yapısı

Optimal bir organizasyon yapısı, firmanın sektörü, büyüklüğü, kaynakları ve stratejik hedefleri dahil olmak üzere bir dizi faktöre bağlı olacağından, dinamik yeteneklerini iyi kullanan firmalar için tüm firmalara uyan tek bir organizasyon yapısı yoktur. Bununla birlikte, dinamik yeteneklerin geliştirilmesini ve konuşlandırılmasını destekleyebilecek kurumsal yapılar; merkezi olmayan karar alma, yatay hiyerarşi, birimler arası iş birliği ve entegrasyon, çevik süreçler ve açık iletişim mekanizmalarından bahsedilebilir.

Firmalar organizasyon içi faaliyetleri iki şekilde koordine edebilir. Birincisi, geleneksel hiyerarşik yapı veya yukarıdan aşağıya yaklaşım yoluyla resmi koordinasyondur. Bu yaklaşım, yetkinin merkezileştirilmesine ve yöneticilerin ve çalışanların rollerinin kesin olarak tanımlanmış olmasına dayanır. Böylesine sıkı yönetilen, yapılandırılmış ve denetlenen bir ortamda, çalışanların performansı ve çabasının, yöneticilerin yönlendirdiği yoldan sapmaya pek fazla alanı yoktur. Bu tür resmi koordinasyonun bilgi paylaşımını engellediği, çalışanların takdir yetkisini azalttığı ve merkezi karar almanın hataya açık olması nedeniyle bazı verimsizliklere yol açtığı görülmüştür (Evans vd., 2023, s. 3). Merkezi bir karar alma yapısı yerine firma her seviyedeki çalışanını karar alma ve risk alma konusunda güçlendirebilir.

Dinamik yetenekle özdeşmiş değişen ortamlara uyum sağlama durumu, iç esnekliği ve verimli operasyonel süreçleri sürdürmek için yeterince çevik olmayı gerektirir. Güçlü dinamik yeteneklere sahip firmalar birkaç yönetim düzeyi, iş birliği ve ekip çalışmasına odaklanan düz (yatay) bir organizasyon yapısına sahip olabilir. Bu durum KOBİ'ler için düşünülürse, küçük olmaları daha az bürokrasiye sahip olmaları, düz hiyerarşiler sürdürmeleri, örtük bilgiyi kullanmaları yanal ve gayri resmi iletişim yoluyla daha yüksek verimliliğe sahip ve daha girişimci bir yönelime sahip olmaları anlamına gelir (Fiegenbaum ve Karnani, 1991, s. 103). Bu durum dinamik yeteneğin yol bağımlılıklarının ve değer zinciri içindeki yerleşikliklerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olabileceğini gösteriyor (Heider vd., 2021, s. 637).

Olumsuz koşullar altında, büyük firmalar, daha fazla kaynak tabanı ve dış koşullarla başa çıkmadaki esneklikleri nedeniyle küçük firmalardan daha fazla stratejik seçeneğe sahip olabilir ve bu nedenle, bir ekonomik krizden kurtulma olasılıkları daha yüksektir (Smallbone vd., 2012).

Organizasyonun farklı birimlerinde iş birliğini ve bilgi paylaşımını teşvik etmek için birimler arası ortak ekipler kullanabilir. Çalışanların bilgi ve fikirleri organizasyon genelinde özgürce paylaşmasına olanak tanıyarak açık iletişim ve şeffaflığa öncelik verebilir. Nihayetinde, dinamik yeteneklerini iyi kullanan bir firmanın organizasyon yapısının, firmanın özel ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre uyarlanması ve zaman içinde dinamik yeteneklerin geliştirilmesini ve uygulanmasını desteklemesi gerekecektir.

2.4.4. Dinamik Yetenek ve Firmanın Karakteristik Özellikleri

Firmaların ölçeklerine göre kaynak donanımları, algılama, yakalama ve dönüştürme faaliyetleri farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda öğrenme yönelimleri de değişebilmektedir. Firmalar sürekli öğrenme ve gelişme kültürüne sahiptirler ve dinamik yetenek oluşturmak ve geliştirmek için aktif olarak yeni bilgi ve beceriler ararlar. Büyük ölçekli firmaların, algılama ve yakalama faaliyetlerinin yelpazesi, küçük ölçekli firmalara göre önemli ölçüde geniştir. Dana geniş alanı taramak suretiyle arama yaparak algılama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Küçük ölçekli firmalar ise daha küçük bir alanı tarayarak mevcut problemleri ile ilgili olmayan bilgi ve yeteneklere odaklanmaktadır. Tarama faaliyetleri zorludur çünkü belirli bir problem kıyaslaması yoktur, firma "ne aradığını" veya "ne tür bir değişim veya problem aradığını" bilemez (Najda-Janoszka, 2016, s. 181). Bu tür geniş çaplı tarama faaliyetleri özel organizasyonel ve teknik araçlar geliştirmeyi gerektirir (Huber, 1991).

Yapılan iş faaliyetinin ölçeği ve geliştirilen yeteneklerin sayısı arttıkça şubeleşme fırsatları da artmaktadır. Yakalama uygulamalarında büyük ölçekli firmalar daha fazla ürün yelpazesi veya dallanmaya sahip oldukları için taranan ve algılanan durumun uygulama yelpazesi geniştir ve bu geniş yelpazeye odaklanılır. Küçük ölçekli firmalar sahip oldukları değer tahsis yeteneklerini yenileme ve yeniden birleştirme uygulamalarına odaklanmaktadır (Najda-Janoszka, 2016, s. 181).

Dinamik yeteneklerin geliştirilmesi zaman gerektirir (Zahra vd., 2006). Birikmiş ve sistematik olarak güncellenen bilgi birikiminden yararlanır (Winter, 2003). Bu nedenle özyinelemeli olarak örgütsel öğrenmenin önemine vurgu yapmak önemlidir.

Ekonomik kriz dönemlerinde firmalar krizle ilgili uyarıcıları hissetse de bu uyarıcılara tepki verme ve değişimin algılanması içerisinde bulunulan sektöre ve faaliyet alanına göre, pazarın kırılganlığına göre farklılık göstermektedir (Najda-Janoszka, 2016, s. 180).

Rakiplerine göre pazarlık pozisyonunu güçlendirmeyi amaçlayan firmalar organizasyonlarında yeni nesil teknolojilerin kullanımını güvence altına almak için satın alma ve Ar-Ge departmanlarını kurdukları belirtilmektedir (Najda-Janoszka, 2016, s. 180).

Küçük ölçekli firmalar iş modellerinde ve inovasyonlarında belirli zorluklarla karşı karşıyadır. İlk olarak, iç kaynakları yeniden yapılandırmak için çeşitli kısıtlamalardan (örneğin, Ar-Ge için için insan ve mali kaynak eksikliği) mustariptirler ve bu dinamik yetenek geliştirmelerinin önünde bir iç engel oluşturur (Parida vd., 2012). İkincisi, küçük ölçekli firmalar tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlarla yeni bilgi ve kaynaklara erişmelerini sağlayan güçlü ilişkilere ve işbirlikçi ağlara sahip olabilirler. Dış paydaşların belirlenmesi ve iş birliği yoluyla dış kaynakları kullanarak iç kaynak ve yeterlilik eksikliğini telafi edebilir (Feranita vd., 2017).

Küçük ölçekli firmalar yatay hiyerarşileri, daha yüksek risk alma eğilimleri ve daha hızlı ve daha girişimci karar verme gibi özellikleri sayesinde dış kaynakları kullanma konusunda büyük ölçekli firmalara göre daha iyi karşılaştırmalı avantajlar elde edebilirler (Heider vd., 2021, s. 641). Buna rağmen kaynakları kullanma yeteneklerine yatırım yapmazlar ve bu durum değer önermelerini yenilemeyi engeller (Parida vd., 2012). Ayrıca ölçek ekonomisine sahip olmamaları, tedarikçi ve müşterilerle düşük pazarlık gücüne sahip olmaları nedeniyle değer yakalama yetenekleri etkilenmektedir (Battisti vd., 2019). Büyük ölçekli firmalar yeni işler gerçekleştirmede, yeni pazarlara girmede, yeni beceriler öğrenmede, kaynak kullanımında, stratejik değişimi yönlendirmede ve teknolojiyi ticarileştirmede dinamik yeteneklerinden yararlandığını göstermektedir (Heider vd., 2021, s.641).

2.4.5. Dinamik Yetenek ve Rutinler

Dinamik yeteneklerini etkili bir şekilde geliştirmek ve kullanmak için, firmaların yeni fırsatları ve zorlukları belirlemelerine ve bunlara hızlı bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanıyan organizasyonel rutinler oluşturmaları gerekir. Dinamik yetenek, firmanın günlük olarak yaptıkları bir şey değil, firmaların zaman içinde değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamasını ve bunlara yanıt vermesini sağlayan bir dizi organizasyonel rutin ve süreçtir. Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından verilen dinamik yetenek tanımından hareketle; dinamik yetenekler firmaya özgü kaynaklar ve süreçler (rutinler) üzerine kuruludur. Bu nedenle, dinamik yeteneklerin üzerine inşa edildiği kaynaklar ve süreçler gözden geçirilmelidir (Sunder

vd., 2019). Bu süreçlerden birincisi davranışsal süreçlerdir. Mevcut literatürde dinamik yeteneklerin gelişimini destekleyen sekiz davranışsal süreç bulunmuştur: stratejik karar verme, parçalama, algılama ve şekillendirme, ele geçirme, yeniden yapılandırma, rakiplere saldırma, evrimsel öğrenme/birlikte evrimsel öğrenme ve tecrit mekanizmaları. İkincisi, sırayla dinamik yetenekler oluşturan operasyonel rutinleri oluşturmak ve değiştirmek için gerekli olan "inovasyon rutinlerinin" kullanımına atıfta bulunan dönüşüm süreçleridir. Ancak bu süreç, organizasyonlarda yaygın olarak bulunan değişime karşı dirençle karşılaşmaktadır ve bu direncin yönetilmesini gerektirerek, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için gerekli olan başka bir dönüşüm sürecinin altını çizmektedir. Üçüncüsü, iş süreçleridir. Beş etkili iş süreci, dinamik yeteneklerin gelişimini teşvik eder: 1- bilginin araştırılması, özümsenmesi ve kullanılması, 2- öğrenme sürecinin çok önemli bir yönü olan bilginin düzenlenmesi, 3- örgütsel deneyimin toplanması, 4- kazanılan bilginin, toplanan organizasyonel deneyimle bütünleştirilmesi ve 5- istikrarı sağlamak için süreçlerin yönetimi (Ali, 2021).

Firmaların, organizasyon içinde bilgi toplamak ve paylaşmak için sağlam bilgi yönetim sistemleri geliştirmesi gerekir. Bilgi yönetim sistemleri firmanın; veri tabanlarını, çalışanlarına sağladığı eğitim ve sertifika programlarını, bilgi aktarımını ve iş birliğini kolaylaştıran bazı araçları içerebilir. Bunlar, hayati bir kaynak olan organizasyonun içinde veya dışında var olan baskın bilgilerdir. Ayrık veya açıkça bilinen ilgili bilgi, dinamik yeteneklerin inşası için esastır. Ayrıca, iki veya daha fazla kuruluş ortak bir hedefe ulaşmak için iş birliği yaptığında stratejik ilişkiler kurulduğundan, kuruluşlar arası ittifaklar, dinamik yetenekler oluşturmak için kuruluş içi ortaklıklardan daha alakalı kabul edilir. Örgütler arası ilişki bilgi paylaşımını teşvik eder. Güçlü dinamik yeteneklere sahip firmalar, bilgi ve kaynakları paylaşmak ve yeniliği teşvik etmek için tedarikçiler, müşteriler ve diğer sektör oyuncuları dahil olmak üzere dış ortaklar ve paydaşlarla yakın bir şekilde çalışabilir.

Genel olarak, etkili organizasyonel rutinlerin geliştirilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı ve uzun vadeli başarı elde etmek için dinamik yeteneklerinden yararlanmak isteyen firmalar için kritik öneme sahiptir. Firmalar, dinamik yeteneklerini destekleyen açık süreçler ve prosedürler oluşturarak, pazar ortamındaki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilir ve hem müşteriler hem de hissedarlar için değer yaratabilir. Dinamik yetenek, firmanın belirli günlük faaliyetlerinden ziyade zaman içinde

yeniliği, öğrenmeyi ve uyumu desteklemek için rutinlerini ve süreçlerini düzenleme biçiminde yansıtılır.

Sonuç olarak dinamik yetenekler, firmanın sürekli olarak yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmesiyle bir inovasyon kültürü oluşturmasına yardımcı olur. Operasyonlarda esneklik ve uyarlanabilirlik sağlayarak pazar koşullarındaki değişikliklere kolayca uyum sağlanmasını sağlar. Dış şoklara (örneğin ekonomik gerilemeler veya doğal afetler) yanıt verme becerisini geliştirerek firmaların dayanıklılığını artırır ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Örgüt kültürü, bir firmanın dinamik yeteneklerini etkileyen önemli bir faktördür. Firma içinde paylaşılan değerler, davranış normları ve çalışanların etkileşimleri, firmanın yaratıcılığı ve adaptasyon yeteneğini etkiler. Dinamik yeteneklerin geliştirilmesi, stratejik yönetimde liderliğin önemli bir rol oynar. Liderlerin vizyon ve misyon belirleme, çevresel analiz yapma ve takım üyelerini değişime yönlendirme yetenekleri, dinamik yeteneklerin güçlendirilmesine katkı sağlar. Firma büyüklüğü, sektörü ve stratejik hedeflerine bağlı olarak, ideal organizasyon yapısı dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde farklılık gösterebilir. Dinamik yeteneklerin geliştirilmesini ve uygulanmasını destekleyen kurumsal yapılar genellikle merkezi olmayan karar alma, yatay hiyerarşi, birimler arası iş birliği ve açık iletişim mekanizmalarını içerir. Örneğin, büyük firmalar genellikle geniş bir ürün yelpazesi veya dallanmaya sahip olduğundan, algılama ve yakalama faaliyetlerinin kapsamı daha geniştir. Firma boyutuna ve özelliklerine bağlı olarak, ekonomik kriz dönemlerinde firmaların adaptasyon yetenekleri değişebilir. Büyük firmalar genellikle daha fazla kaynak ve pazarlık gücüne sahip oldukları için krizleri yönetme konusunda avantajlı olabilirler. Küçük ölçekli firmalar, iç kaynakları yeniden yapılandırmak için kısıtlamalarla karşılaşabilirken, işbirlikçi ağlar ve dış paydaşlarla kurulan ilişkiler, bu eksiklikleri telafi etmelerine yardımcı olabilir. Dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için etkili organizasyonel rutinler oluşturmak önemlidir. İnovasyon rutinleri, firma içindeki bilgi toplama ve paylaşma süreçlerini destekleyerek dinamik yeteneklerin güçlenmesine katkıda bulunabilir.

3. DEĞER YARATMA

Müşterilerin farklı bağlamlarda neye değer verdiğini ve belirli bağlamlarda hangi müşteri değeri yaratma stratejilerinin daha uygun olduğunu anlamak, pazarlama stratejisi ve pazarlama düşüncesinin merkezinde yer alır. Değer yaratma kavramının birçok tanımlaması vardır (Woodall, 2003) ve bu tanımlamalardan ikisi geniş kullanıma sahiptir: müşteri için değer yaratma (müşterinin algıladığı değer veya müşterinin aldığı değer) ve firma için değer yaratma (müşterinin değeri, şimdi daha yaygın olarak müşteri yaşam boyu değeri olarak anılır). Araştırmacıların kimin için değer yaratıldığı sorusuna cevap vermeleri, değer yaratma kavramının kullanımında kavramsal belirsizliği ortadan kaldıracaktır. Bu nedenle, odakta olan değer yaratma türünü açıkça nitelendirmek önemlidir. Bu çalışmada değer yaratma kavramı müşteri için firma tarafından yaratılan değer çerçevesinde ele alınmaktadır.

Değer yaratma bir müşterinin bakış açısı ile "vazgeçmek" zorunda olduğu maliyetler veya fedakarlıklara göre "aldığı" faydadır (Zeithaml, 1988). Müşteri için değer yaratılması tüm pazarlama faaliyetlerinin temeli (Holbrook, 1994) olarak kabul edilmiştir. Değer yaratma; bir organizasyonun ana amacı (Slater, 1997), farklı konumlandırma yoluyla başarının ana anahtarı (Cooper, 2001) ve müşteri memnuniyeti ve sadakatinin öncüsü (Woodall, 2003) olarak ifade edilmiştir. Strateji literatürü de değer yaratmanın ve değer zinciri gibi değer yaratma faaliyetlerinin önemini kabul eder (Porter, 1985).

Müşteri değeri paradigması şunu önermektedir: alıcılar için kendi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmanın ne verimli ne de etkili olduğu durumlarda, firmalar başkaları için değer yaratmak amacıyla var olurlar (Hunt, 1999; Hunt ve Morgan, 1997; Slater, 1997). Bu bakış açısından pazarlamanın amacı, sürdürülebilir bir strateji ile bir veya daha fazla pazar segmenti için üstün müşteri değeri yaratarak kişisel, organizasyonel ve toplumsal hedeflere ulaşmaktır (Smith ve Colgate, 2007).

Strateji ve pazarlama literatüründe, bir ürünün değeri nihai olarak müşteri tarafından belirlenir ve müşterinin ödeme isteği (Anderson ve Narus, 1998; Brandenburger ve Stuart, 1996) veya deneyimlediği fayda olarak kavramsallaştırılır (Priem, 2007). Buna göre Anderson vd., (2006) değeri, "bir müşterinin pazardaki bir teklif için ödediği fiyat

karşılığında elde ettiği teknik, ekonomik, hizmet ve sosyal faydaların parasal değeri" olarak tanımlar. Macdonald vd., (2016) değeri "müşterinin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran veya engelleyen bir çözümden kaynaklanan, müşteri tarafından algılanan tüm sonuçlar" olarak tanımlar. Buna uygun olarak, açık inovasyon ortamları için değer, bir süreçte bir kaynağın konuşlandırılmasından kaynaklanan aktör tarafından algılanan tüm sonuçlar olarak tanımlanabilir (Chesbrough vd., 2018).

Alıcılar değeri, ihtiyaçlarını karşılamak için değiş tokuş edilen kaynağın potansiyel kullanışlılığına ilişkin algılarına dayalı olarak tanımlar (Bowman ve Ambrosini, 2000). Değer yaratma, bir aktörün değeri artırma girişimi olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle, bir aktör bir kaynak dağıtım sürecine girmekte ve bu sürecin algılanan faydaları algılanan fedakarlıklardan daha ağır basmaktadır (Chesbrough vd., 2018).

Yapılan çalışmalar değer yaratma ile ilgili tüm aktörlerin, müşterilerin ve firmaların değer yaratıcı olduğunu ve bu yaratımın kapsamlı bir süreç olduğunu ifade etmektedir (Vargo ve Lusch, 2008; Grönroos ve Ravald 2011; Woodruff ve Flint, 2014; Vargo ve Lusch, 2017). Sadık tüketici sayısını artırmak için firmaların değer yaratma süreçlerine müşteri katılımını sağlaması stratejik olarak önemlidir (Brodie vd., 2011). Laud ve Karpen (2017)'ye göre, paylaşılan değer yaratma davranışı, birlikte değer yaratmayı amaçlayan belirli tüketici davranışlarını anlamaya yardımcı olan kaynak entegrasyonunun somut bir örneğidir. Ortak değer yaratma davranışının birlikte yaratma süreçleri için artan öneminin ışığında, bu tür davranışları destekleyen faktörlerin araştırılması, yönetsel bir bakış açısıyla gereklidir (Polat ve Sesliokuyucu, 2019).

Bir pazarlamacı, değişen pazar ortamında müşteri için değer yaratarak pazarda rekabetçi kalabilir (Grandhi vd., 2021). Literatür, müşteriler için değer yaratmayı en önemli pazarlama stratejilerinden biri olarak kabul etmektedir (Benoit vd., 2020; Weinstein, 2018; Woodruff, 1997). Dijital teknolojiyi kullanarak müşteriler için değer yaratmanın önemi ifade edilmektedir (Davenport vd., 2020), çünkü geleneksel değer yaratma yöntemleri artık veri açısından zengin iş ortamında o kadar etkili değildir (Rahman vd., 2020). Bir firmanın müşteri analitiği odaklı yeteneği, mevcut trendlere dayalı anlamlı bir şey sunarak ve önemli bir şeyi bireysel ihtiyaçlara göre kişiselleştirerek müşteriler için değer yaratabilir (Hossain vd., 2021). Bu nedenle teorik olarak, bir firmanın kaynak tabanlı yeteneği, müşteri odaklı analitik odaklı değer

yaratma için altyapıyı kurabilirken bilgi tabanlı yeteneği, piyasadan gelen bilgiyi kullanabilir ve pazar odaklılığı hızlandırabilir. Ayrıca, bir firmanın en son teknolojik gelişimi dinamik pazar ortamında müşteri verilerini inceleyerek trendi tespit edebilir (Andreassen vd., 2015).

Değer yaratma, iş modeli araştırmasının merkezinde yer alır (Wirtz vd., 2016) ve farklı perspektiflerden tartışılmıştır. Çoğu zaman, iş modeli kavramları, değeri bir firma ile müşterileri arasındaki tek yönlü bir akış olarak kavramsallaştırır ve firma için ekonomik değer karşılığında müşteriler için değer yaratılmasını vurgular. Paydaş teorisi, değer yaratmanın, ideal olarak odak firmaya ve tüm paydaşlarına fayda sağlayan, ilişkilerde işbirlikçi bir çaba olduğunu öne sürer (Freeman, 2023). Bu, çok yönlü değer akışları fikrine tekabül eder ve bir paydaş ilişkisinin ne tür değerler yarattığının, kiminle ve kimler için derinlemesine analizini destekler. Değer yaratmanın farklı paydaşlar için farklı sonuçlar doğuran bir süreç olduğu görüşü özellikle sürdürülebilirlik odaklı iş modeli literatüründe yaygındır (Lüdeke-Freund ve Dembek, 2017; Schaltegger vd., 2016; Upward ve Jones, 2016; Freudenreich vd., 2020).

Kaynak temelli bir perspektifte, firmalar değeri daha dar bir şekilde, rekabet avantajı elde etmek ve dolayısıyla iş ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan firma kaynaklarının bir özelliği olarak tanımlar (Barney 1991). Daha genel bir bakış açısıyla, bireyler, temel bir insan ihtiyacını karşıladığı algılanırsa, bir şeyi değerli olarak değerlendirir. Bu nedenle, bir iş modeli aracılığıyla yaratılan değerin, bir aktörün iş veya kişisel ihtiyaçlarını karşılayan bir sonuç olduğu önerilebilir. Müşteriler, iş modeli literatürünün çoğunda önemli bir paydaş grubu olarak görülür ve örneğin müşteri segmentleri, hedef pazarlar veya kullanıcılar olarak da adlandırılır (Freudenreich vd., 2020). Bu boyut, müşteriler ve odak firma arasındaki ilişki ve değer alışverişini içerir. İlişkileri, müşteri değer önerisiyle ifade edildiği gibi müşterilere sunulan ürün ve hizmetler etrafında döner (Woodruff, 1997). Müşteriler, yalnızca ürün veya hizmetin bir ticari veya kişisel ihtiyacı karşıladığına inanırlarsa değer alışverişi yapacaklardır. Bu ihtiyaç, ürünün kullanımdaki değeriyle (örneğin, bir kazak müşteriyi sıcak tutacaktır) değil, aynı zamanda sembolik değeriyle de (örneğin, müşteri, belirli bir tasarımın veya markanın belirli bir markaya ait olma ihtiyacını karşılamaya yardımcı olduğunu hissediyor) ilgilidir. En temel düzeyde, müşteriler bir ürün ve ilgili değeri karşılığında bir miktar para öderler. Müşteriler tipik olarak değer yaratma süreçlerinin

sonuçlarının alıcıları olarak kabul edilirken, paydaş teorisi müşterileri bir iş modelinde aktif katılımcılar olarak görür. Sadece bir ürün veya hizmet için ödeme yapmazlar, aynı zamanda firmaya kişisel veriler ve tüketim tercihleri hakkında bilgiler gibi başka değerler de sağlarlar, böylece hedef hakkında ayrıntılı bilgi için bir iş ihtiyacının karşılanmasına yardımcı olurlar. Ayrıca, örneğin ürün tasarımlarını kişiselleştirerek veya açık inovasyon girişimlerine katılarak değer yaratma süreçlerine dahil olabilirler (Rauter vd., 2017).

Modern bir firma, müşteriyi elde tutma konusundaki zorlukları ele alır ve etkili stratejiler kullanarak yeni müşteriler çeker (Motamarri vd., 2020). Bir firmanın müşterileri kendisine bağlama yeteneği, müşterilerin arzulanan ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri ilişkilerini geliştirmek için devam eden bir süreçtir (Fang vd., 2014). Bir firma, değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlama stratejilerine sahipse, müşterileri değişen pazar ortamında birbirine bağlayabilir (Day, 2011).

Sonuç olarak değer yaratma, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara fayda sağlamak amacıyla, bir firmanın sunduğu ürünler veya hizmetler aracılığıyla oluşturulan algılanan fayda ve memnuniyet düzeyidir. Bu kavram, müşterinin ödeme isteği veya deneyimlediği fayda ile ilişkilendirilir ve müşteri yaşam boyu değerine katkıda bulunur. Değer yaratma sürecinde, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ürünlerin geliştirilmesi, sunulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması önemlidir. Aynı zamanda, firma kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması ve müşterilerle işbirliği içinde olunması da değer yaratmanın temel unsurları arasında yer alır. Bu süreç, hem müşterilerin hem de firmanın hedeflerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak karşılıklı fayda sağlar.

Değer yaratma, pazarlama stratejisinin merkezinde yer alır. Müşterilerin ihtiyaçlarını ve belirli bağlamlarda hangi değer yaratma stratejilerinin daha uygun olduğunu anlamak önemlidir. Değer yaratma kavramı, müşteri için ve firma için olmak üzere tüm paydaşlar için geniş bir perspektiften ele alınabilir. Müşteri için değer yaratma, müşterinin algıladığı değer veya aldığı değer olarak tanımlanırken, firma için değer yaratma genellikle müşteri yaşam boyu değeri olarak ifade edilir. Pazarlama literatürü, değer yaratmanın müşteri memnuniyeti ve sadakatinin öncüsü olduğunu ve müşteri için değer yaratmanın tüm pazarlama faaliyetlerinin temeli olduğunu vurgular. Strateji ve pazarlama literatüründe, bir ürünün değeri nihai olarak müşteri tarafından belirlenir ve müşterinin ödeme isteği veya deneyimlediği fayda olarak kavramsallaştırılır. Değer

yaratma sürecinde, müşterilerin ve firmaların aktif katılımı ve işbirliği önemlidir. Değer yaratma, iş modeli araştırmalarının merkezinde yer alır ve firmaların rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan kaynakları kullanarak müşterilerine değer sunma çabasıdır.

3.1. Değer Yaratma Alt Boyutları

Tüketici ihtiyaçları, istekleri ve tercihleri değer algılarının temelini oluşturur. Tüketici ihtiyaçlarına yönelik en eski kavramsallaştırmalardan biri Park vd., (1986)'in çalışmasıdır. Değer boyutlarını yansıtan üç temel tüketici ihtiyacını tanımlamıştır: fonksiyonel ihtiyaçlar, sembolik ihtiyaçlar ve deneyimsel ihtiyaçlar. Fonksiyonel ihtiyaçlar, tüketimle ilgili sorunları çözen ürün arayışını motive eden ihtiyaçlardır. Sembolik ihtiyaçlar, kendini geliştirme, rol pozisyonu, grup üyeliği veya ego kimliği için içsel olarak üretilen ihtiyaçları karşılayan ürünlere yönelik arzulardır. Deneyimsel ihtiyaçlar, duyusal zevk, çeşitlilik veya bilişsel uyarım sağlayan ürünlere yönelik arzulardır.

Sheth, Newman ve Gross (1991), tüketici seçimine ilişkin beş tür değer tanımlamıştır: işlevsel değer, sosyal değer, duygusal değer, epistemik değer ve koşullu değer. İşlevsel değer, bir alternatifin işlevsel, faydacı veya fiziksel amaçlarını gerçekleştirmek için doğal ve nitelik veya karakteristik temelli yeteneğinden kaynaklanan algılanan faydasını temsil eder. Sosyal değer, bir alternatifin demografik, sosyoekonomik ve kültürel-etnik referans gruplarıyla ilişkili veya ayrışmış imajından ve sembolizminden kaynaklanan algılanan faydasını temsil eder. Duygusal değer, bir alternatif tarafından rahatlık, güvenlik, heyecan, romantizm, tutku, korku veya suçluluk gibi duyguları veya duygusal durumları uyandırma veya sürdürme yeteneğinin bir sonucu olarak elde edilen algılanan faydayı temsil eder. Epistemik değer, bir alternatifin merak uyandırma, yenilik sağlama veya bilgi arzusunu tatmin etme yeteneğinden kaynaklanan algılanan faydadır. Son olarak, koşullu değer, karar vericinin karşılaştığı belirli durum veya fiziksel veya sosyal bağlamın bir sonucu olarak bir alternatif tarafından elde edilen algılanan faydadır.

Heard (1993), müşteri değeri tanımında farklı bir bakış açısına sahiptir. Müşteri değerini, kuruluşlar içinde değerin nerede yaratıldığını yansıtan temel değer zinciri faaliyetleri veya süreçleriyle (tasarım, üretim, pazarlama) bağlantılı üç faktör (ürün özellikleri, teslim edilen siparişler ve işlem deneyimleri) açısından

kavramsallaştırmaktadır. Bu faktörler veya değer kaynakları müşteriler tarafından doğru, zamanında, uygun ve ekonomik olmak üzere dört değer boyutunda değerlendirilir.

Ulaga (2003), iş ilişkilerinde sekiz değer kategorisi tanımlamaktadır: ürün kalitesi, teslimat, pazara sunma süresi, doğrudan ürün maliyetleri (fiyat), süreç maliyetleri, kişisel etkileşim, tedarikçi bilgisi ve hizmet desteği. Her kategori için Ulaga, kategoriyi yansıtan üç veya dört özel fayda tanımlar. Bu çerçeve, ilişki değerini tanımlamada oldukça kapsamlıdır, ancak firmadan firmaya bir bağlamda algılanan veya alınan değerin başka türleri de vardır.

Woodall (2003), müşteri için beş temel değer biçimi tanımlamıştır: net değer (faydalar ve fedakarlıklar dengesi), türetilmiş değer (kullanım/deneyim sonuçları), pazarlama değeri (algılanan ürün özellikleri), satış değeri (fedakârlık veya maliyette azalma) ve rasyonel değer (fayda-kurban göreceli karşılaştırmasında adaletin değerlendirilmesi). Bu çerçeve, önceki çalışmaların en kapsamlısıdır ve daha yüksek düzeyde birçok özel değer türünü tanımlar.

Holbrook (2005), sekiz tür değer tanımlar: verimlilik, mükemmellik, statü, itibar, oyun, estetik, etik ve maneviyat. Bu tipolojinin net bir kavramsal temeli olmasına rağmen, tüketicinin sonucu ve anlam odaklıdır, müşteri değeri yapısının alanını tam olarak kapsamaz ve firmadan firmaya bağlamlara da uygulanmayabilir.

Smith ve Colgate (2007), firmalar tarafından yaratılabilecek dört ana değer türünü tanımladılar: fonksiyonel/işlevsel değer, deneyimsel/hedonik değer, sembolik/anlatımsal değer ve maliyet/feda değeri. Bu değer çerçevesi ayrıca merkezi değer zinciri süreçleriyle ilişkili beş ana değer kaynağını (bilgi, ürünler, etkileşimler, çevre ve mülkiyet) tanımlar. Smith ve Colgate (2007)'in değer yaratma çerçevesinin bu araştırmanın yapısına uygun optimum gereksinimi sağlayacak yapıya sahip olduğu düşünülmüştür ve bu yapı kullanılmaktadır.

3.1.1. Fonksiyonel Değer

Fonksiyonel değer (işlevsel/araçsal değer), bir ürünün, mal veya hizmetin istenen özelliklere sahip olma, yararlı olma veya istenen bir işlevi yerine getirme derecesi ile ilgilidir. Bir ürün veya hizmetin müşterilere sağladığı performans, güvenilirlik, rahatlık ve kullanım kolaylığı gibi somut faydaları ifade eder. Tüketicilerin bir ürün veya hizmeti tercih etmelerinin ana nedeni olarak kabul edilebilir (Sheth,

1981). Fonksiyonel değer yaratma, temel ürün veya hizmetin sunumuyla yakından bağlantılı olduğundan, genellikle müşteri memnuniyeti ve sadakatinin temel itici gücüdür. Müşteriler, satın aldıkları ürün ve hizmetlerden belirli bir düzeyde işlevsel değer beklerler ve üstün işlevsel değer sunan firmaların, müşterileri elde tutma ve olumlu ağızdan ağıza tavsiyeler alma olasılığı daha yüksektir. Uzun ömürlü pil, yüksek hızlı işlemcili ve kullanıcı dostu ara yüze sahip bir akıllı telefon, iletişim, üretkenlik ve eğlence için güvenilir bir cihaza ihtiyaç duyan müşterilere fonksiyonel değer sunmaktadır. Benzer şekilde, yakıt tasarruflu, kullanımı kolay ve konforlu sürüş sağlayan bir otomobil, ihtiyaç ve tercihlerine uygun bir ulaşım yöntemine ihtiyaç duyan müşterilere fonksiyonel değer sunmaktadır. Fonksiyonel değer faydacı değer yarattığı varsayıldığı için genellikle düşük uyarılma duygularıyla ilişkilendirilir (de Oliveira Santini vd., 2020). Woodruff (1997), fonksiyonel değerin üç temel yönünü şu şekilde açıklamıştır: (1) doğru veya uygun özellik, işlev veya nitelik (estetik, kalite, kişiselleştirme veya yaratıcılık gibi); (2) uygun performans (güvenilirlik, performans kalitesi veya hizmet-destek sonuçları gibi); ve (3) uygun sonuç (stratejik değer, etkinlik, operasyonel faydalar ve çevresel faydalar gibi) (Smith ve Colgate, 2007).

Fonksiyonel değer, hedonik değer ve sosyal değer, duygusal ve bilişsel süreçlerle etkileşime girer ve müşterilerin karar vermesini etkiler. Ayrıca müşteriler, özel anıları saklama ve keyifli ya da anlamlı deneyimleri hatırlama eğilimindedir (Alba ve Williams, 2013).

Liu ve Rodriguez (2021) fonksiyonel değeri lüks ürünlerin satın alma niyeti üzerinden değerlendirmiş ve fonksiyonel değeri kullanım, kalite ve benzersizlik alt boyutları ile ele almıştır. Her ürün, belirli işlevleri yerine getirmek üzere tasarlanmıştır (Chattalas ve Shukla, 2015) ve kullanılabilirlik, bir ürünün tüketici ihtiyaçlarını karşılayan bir fayda olarak tanımlanır. Kalite değeri, bir lüks ürünün tüketicinin üstün kalite ve performans sunma konusundaki sübjektif algısıdır (Wiedmann vd., 2007) ve malzeme kalitesi, zanaatkarlık ve ürün ömrü gibi, tüketici değerlendirmesi olarak tanımlanır (Liu ve Rodriguez, 2021, s. 290). Benzersizlik, sıklıkla özel bir ürünü sahip olma arzusunu tetikleyen özgünlükle ilişkilendirilir. Frenzen ve Davis (1990), bir ürün veya hizmetin fonksiyonel özelliklerinin satın alma davranışı üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bazı tüketiciler satın alma kararlarını fonksiyonel değerlere göre verirler. Bu önemlidir çünkü o ürün veya hizmetin talebini ve dolayısıyla fiyatını doğrudan etkiler (Bridi vd., 2022, s. 2).

3.1.2. Deneyimsel Değer

Deneyimsel/hedonik değer, bir ürünün müşteri için uygun deneyim ve duygu yaratma derecesi ile ilgilidir. Bir ürün veya hizmetin müşterilere sağladığı duyusal zevk, duygusal tatmin ve kişisel anlam gibi soyut faydaların yaratılmasını ifade eder. Müşterilere, ürün veya hizmetin işlevsel faydalarının ötesine geçen, unutulmaz, eğlenceli ve anlamlı bir deneyim sunmayı ifade eder. Deneyimsel değer yaratma, müşterilerin duygularından yararlandığından ve markaya bağlılık duygusu yarattığından, müşteri bağlılığı ve sadakati sağlayabilir. Müşterilerin, tercihleri ve değerleri ile yankı uyandıran, kendilerine olumlu ve ayırt edici deneyimler sunan markaları hatırlama ve tavsiye etme olasılığı daha yüksektir. Çoğu restoran ve bazı perakendeciler özellikle duyusal değere (estetik, ambiyans, aromalar, his/ton gibi) odaklanır. Seyahat ve eğlence sektörlerindeki çoğu kuruluş, duygusal değer yaratmaya odaklanır (zevk/eğlence, oyun/eğlence, heyecan, macera ve mizah gibi). Oyuncak veya oyun firmaları, profesyonel hizmet kuruluşları ve birçok firmadan firmaya kuruluşlar gibi diğer kuruluşlar, sosyal-ilişkisel değere (ilişkisel veya ağ faydaları, bağ/bağlılık, kişisel etkileşim, güven veya bağlılık geliştirme gibi) odaklanır. Disney gibi bazı firmalar ve bazı seyahat ve otel firmaların epistemik değere (merak, yenilik, bilgi veya fantezi gibi) odaklanır. Bu değer yargılarının tümü deneyimsel değere örnek gösterilebilir (Smith ve Colgate, 2007).

Birçok perakendeci, sadece uygun bir alışveriş ortamı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda tüketicilere unutulmaz bir deneyim sunarak çevrimdışı perakende pazarında rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu deneyime dayalı alışveriş ortamında, müşterilerin geleneksel perakende alışveriş ortamına kıyasla alışveriş deneyimine gönüllü olarak katılma ve aktif olarak yer alma olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle perakendecilerin müşteriler için deneyime dayalı değer yaratması önemlidir. Kişiselleştirilmiş bir tüketici yaşam tarzına dayalı olarak tüketicilere özel deneyimler sunan perakende ortamı, gönüllü müşteri katılımı ile değer yaratır. Deneyimsel pazarlama, tüketicilerin duyularına, hislerine ve davranışlarına hitap eden yaratıcı faaliyetlerin kullanılmasıdır. Müşteri katılımı konusundaki araştırmalar, bir firma ve tüketici arasında etkileşimli deneyimler yaratarak daha gönüllü müşteri katılımına yol açan faktörleri araştırıyor (Gelter, 2010). İşletmeler bilinçli olarak müşterilere özel etkinlikler sunar ve bu da aktif müşteri katılımına yol açar (Sun ve Ko, 2016). Deneyime dayalı pazarlama ortamında tüketici sadece bir ürün veya hizmet satın

almakla kalmıyor, aktif olarak katılarak ve birlikte değer yaratarak müşteri deneyimini en üst düzeye çıkarıyor (Ko, Ko ve Chun, 2017). Bu süreç sayesinde müşteri, firma için rekabet avantajı yaratarak unutulmaz bir deneyim yaşar. Hedonik değer, bir ürün veya hizmete yönelik duyguları teşvik etme yeteneği ile ilişkilidir, bu nedenle tüketiciler, bir ürün veya hizmeti kullanmaktan duygusal farkı değiştiren şeyler için hedonik değer hissederler. Hedonik değer, müşteri tarafından seçilen belirli bir hizmeti kullanmanın anahtarıdır (An ve Han, 2020).

3.1.3. Sembolik Değer

Sembolik/anlatımsal değer, müşterilerin bir ürüne ne ölçüde psikolojik anlam yüklediği veya ilişkilendirdiği ile ilgilidir. Sembolik değer, bir ürün veya hizmetin anlamını bünyesinde barındırdığı için müşteri değerinin sosyal özelliklerini sergiler (Yrjölä vd., 2017). Sembolik müşteri değeri yaratma, bir ürün veya hizmetin müşterilere sağladığı sosyal statü, kendini ifade etme ve kimlik inşası gibi soyut faydaların yaratılmasını ifade eder. Müşterilere kişisel değerlerini, inançlarını ve özlemlerini yansıtan bir kimlik ve aidiyet duygusu sağlamayı içerir. Sembolik değer yaratma, müşterilerin kimliklerini başkalarına iletmelerine ve sosyal statülerini başkalarına bildirmelerine olanak tanıdığından, genellikle müşterinin kendini ifade etmesi ve bağlılığının ana itici gücüdür. İnsanlar ürünleri yalnızca işlevsel faydaları için değil, aynı zamanda bu ürün veya markanın taşıdığı anlam için de satın alırlar (De Toni vd., 2022, s. 193). Müşterilerin benlik kavramlarıyla uyumlu ve sosyal kimliklerini yansıtan markalarla ilişki kurma olasılıkları daha yüksektir. Bazı ürünler (örneğin lüks mallar), sahip olma veya verme konusunda tüketicinin benlik kavramlarına ve öz değerine hitap eder ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Holbrook (2005) bu benliğe hitap eden kendini iyi hissetme halinin kişinin kendisi ile ilişkisinden kaynaklanan manevi bir yön olduğunu dile getirmiştir. Müzik, yiyecek veya tatil gibi ürünlerin yalnızca belirli bir tüketici için anlamı olan insanlarla veya olaylarla ilişkili kişisel anlamı vardır. Ürünler aynı zamanda kendini ifade etmenin bir yolunu da sağlayabilir. Ürünler tüketicilerin kişiliklerini, zevklerini ve değerlerini yansıtmalarına veya ifade etmelerine olanak tanıyabilecekleri gibi, sosyal anlama, başkalarının bizi nasıl gördüğüne odaklanabilir. Bazı ürünler prestijleri, statüleri veya imajları nedeniyle satın alınır. Bazı ürünlerin ise özel gün ve anlamlı günlerde olduğu gibi sembolizm veya sosyokültürel etnik olaylar ve geleneklerle ilgili koşullu anlamı vardır. Kişisel anlamın koşullu anlamın bir alt kümesidir. Koşullu anlam kültürel

temellidir ve pazarlamacılar geniş kesimlere hitap edecek stratejiler geliştirebilir. Kişisel anlam kişiye özeldir ve pazarlamacılar genellikle bireysel anlamı geliştirmeye çalışsalar da (reklam kampanyalarının çocukluk anılarına veya aile ilişkilerine odaklanması gibi), bunu yapmak çok daha zordur. Tüketiciler ve müşteriler, bir ürünün satın alınması, mülkiyeti ve kullanımı ile ilgili olabilecek maliyetleri ve diğer fedakarlıkları en aza indirmeye veya en azından değer faydalarını maksimize etmeye çalışırlar (Smith ve Colgate, 2007).

Wiedmann vd., (2009) sembolik değeri benlik - kimlik değeri, materyalist değer, göze çarpan değer ve prestij değeri olarak tanımlarken, Tynan vd., (2010) dışa yönelik ve kendine yönelik değer olarak tanımlamıştır. Bir ürün veya hizmetin sembolik değerinin ana unsuru, güç duygusu veya güçsüzlük duygusuyla ilgilidir. Sembolik değeri önemli bulan tüketiciler bu sosyal işaretle daha fazla ilgilenmekte ve diğer atıflara karşı daha duyarlı olmaktadır (Ferreira ve Coelho, 2015). Hem güç hem de statü, sembolizmin göreceli değişkenleri olarak kabul edilir. Böylelikle güçsüz hissetme, tüketicilerin statüyle ilişkilendirilen ürünleri satın alma isteklerini ve bu ürün için daha fazla ödeme isteklerini artırmaktadır. Bu şekilde, statü genellikle gücün bir sinyalidir; öyle olmak, statü elde etmek veya göstermek, gücü elde etmenin veya geri kazanmanın bir yoludur ve ürünler, kişinin statüsünü bildirmenin bir yoludur (De Toni vd., 2022, s. 194).

3.1.4. Maliyet Değeri

Maliyet/ekonomik/feda değeri işlem maliyetleri ile ilgilidir. Bir ürün veya hizmetin müşterilere daha düşük maliyetler veya para için daha yüksek değer sunarak sağladığı faydaların yaratılması anlamına gelir. Müşterilerin ödedikleri fiyata ilişkin beklentilerini karşılamayı ve alternatiflerine kıyasla iyi bir değer sağlayan bir ürün veya hizmet sunmayı içerir. Bu değer türü müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamalarını ve hedeflerine daha düşük bir maliyetle veya daha iyi bir değerle ulaşmalarını sağladığından, maliyet değeri yaratma genellikle müşteri memnuniyeti ve sadakatinin temel kazanım gücüdür. Müşterilerin, parasının karşılığını veren ve pazarda rekabetçi olan ürün ve hizmetleri seçme olasılıkları daha yüksektir (Smith ve Colgate, 2007).

Firmalar, firma maliyetleri, değiştirme maliyetleri ve fırsat maliyetleri ve ürün fiyatı gibi ekonomik maliyetleri en aza indirmeye odaklanır. Bazı firmalar rahatlığa ve psikolojik veya ilişkisel harcamalara yönelik maliyetleri en aza indirmeye odaklanır. Psikolojik-ilişkisel maliyetler, bilişsel zorluk/stres, çatışma, arama maliyetleri,

öğrenme maliyetleri, psikolojik değiştirme maliyetleri ve bağlanma gibi psikolojik ilişki maliyetlerini içerir. E-ticaret firmaları, müşterilerin satın alma ve tüketim sürecine ayırdıkları zaman, çaba ve enerjiyi en aza indirmeye çalışırlar. Tanınan güvenilir kabul edilen ve tercihen ilk sıralarda olan ürünler ve markalar müşteriye sundukları kullanım garantileri ve esnek iade politikaları ile müşterilerin satın alma, sahip olma ve kullanma sırasında algıladıkları riski (kişisel risk, operasyonel risk, finansal risk veya stratejik risk) azaltmaya çalışırlar (Smith ve Colgate, 2007). Düşük ücretler, temel hizmetler ve gösterişsiz özellikler sunan ekonomik bir havayolu, uygun fiyatlı seyahat seçenekleri arayan müşterilere maliyet değeri sunar. Benzer şekilde, düşük fiyatlar, geniş seçenekler ve kabul edilebilir kalite sunan bir indirim mağazası, uygun fiyatlı alışveriş seçenekleri arayan müşterilere maliyet değeri sunar. Maliyet değeri yaratma fiyat ile uyumlu olduğu sürece, ürün veya hizmetin fonksiyonel, deneyimsel ve sembolik yönlerini de içerebilir. İşletmeler, müşterilere maliyet avantajı sağlayarak kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilir, fiyata duyarlı müşterileri çekebilir ve değere dayalı müşteri sadakati oluşturabilir.

Ekonomik değer, maliyetin çeşitli yönlerini (örneğin, ekonomik maliyet ve psikolojik maliyet) ve aynı zamanda müşterilerin tüketim sürecinden avantaj elde etmek için üstlendikleri kişisel riski içerir (Leong vd., 2023, s. 3). Ekonomik değer aynı zamanda fiyatla da ilgilidir ve algılanan fiyat değeri davranışsal niyetin önemli bir öncülüdür (Choi vd., 2019).

4. REKABET AVANTAJI

Stratejik yönetimde rekabet avantajının temeli, 1960'lı yıllarda başlatılmış olsa da, bu kavramın popülerliği, Porter'ın 1980'de yayımlanan "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - Rekabet Stratejisi: Endüstrileri ve Rakipleri Analiz Etme Teknikleri" ve 1985'te yayımlanan "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance - Rekabet Avantajı: Üstün Performans Yaratma ve Sürdürme" adlı kitaplarıyla artmıştır. Porter, bir firmanın, kendisini rakiplerinden daha cazip hale getirerek ve sektörde yeni veya daha iyi fırsatlar yaratarak rekabet avantajı elde edebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, rekabet avantajı, firmalar için değer yaratan bir dizi faaliyet olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, firmaların faaliyet sisteminin, yüksek düzeyde operasyonel etkinliği sağlayarak ve sonuç olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacak kritik bir temel oluşturması gerektiği savunulmuştur.

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle tüm sektörler, firmalar, kurumlar ve insanlar yoğun küresel rekabetle karşı karşıyadır. Bu baskı altında firmaların rakiplerini aşmaları ve performans göstermeleri giderek zorlaşmaktadır. Firmaların rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmeleri için yönetim alanının en önemli konularından biri olan rekabet avantajını elde etmeleri gerekmektedir (Zehir vd., 2015, s. 359).

Rekabet avantajı, firmaların başarısını anlamanın temel taşı olmuştur ve bir kuruluşu diğerlerine göre performansta neyin üstün kıldığını açıkladığı için strateji, ekonomi, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi genelinde kabul görmüştür (Sigalas 2015). Anlamsal açıdan rekabet avantajı, aynı endüstri veya pazarda faaliyet gösteren firmaların diğerlerinden daha iyi olma unsuruyla diğer firmalarla, ülkelerle ve kuruluşlarla başarılı bir şekilde rekabet edebilme yeteneğini ifade eder (Lim, 2022). Literatürde rekabet avantajının tanımı konusunda bir fikir birliği yoktur (Damilano vd., 2018). Somut olarak ekonomik açıdan bakıldığında bir firma "sektör ortalamasından daha yüksek bir kârlılığa" ulaştığında rekabet avantajı elde eder (Kay, 1993). Grant (1995), rekabet avantajını "firmaların ekonomik çıktılarında kalıcı bir üstünlüğe sahip olmalarını sağlayacak koşul" olarak tanımlayarak sürdürülebilirliğin boyutunu vurgulamaktadır. Rappaport (1986)'a göre bir firma, "çıktısının veya

satışlarının uzun vadeli değeri, sermaye maliyeti de dahil olmak üzere toplam maliyetlerden daha büyükse" rekabet avantajı yaratır. Ansoff (1965), rekabet avantajını "firmaya güçlü bir rekabet konumu sağlayacak bireysel ürün veya pazarların özellikleri" olarak tanımlamıştır. Andrews (1971) rekabet avantajını, firmaların kendilerini rakipleri arasında konumlandırmak için beceri ve kaynaklarını nasıl ayırt edici yeteneklere dönüştürdüklerinin belirlenmesi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Hayes ve Wheelwright (1984) rekabet avantajını, bir firmanın pazarda rekabet etmeyi seçtiği stratejik tercihler olarak tanımlamıştır. Ansoff (1965) rekabet avantajının kendisi ile rekabetin kaynaklarına odaklanırken, Andrews (1971) ve Hayes ve Wheelwright (1984) rekabet avantajını firmaların eylemlerini destekleyen potansiyelleri olarak gördüler (Lim, 2022). Barney (1991, s. 102), rekabet avantajının, firmanın benzersiz eylemlerinin uygulanmasından kaynaklandığını ve bu stratejinin rakipler tarafından kopyalanamadığı zaman sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturduğunu vurgulamıştır.

Yüksek kalitede mal üreten veya diğerlerinden daha fazla ve daha iyi yenilik yapan firmalar rekabet avantajına sahip olmaktadır; ancak fiyatlarının çok düşük olması veya üretim maliyetlerinin çok yüksek olması nedeniyle rakiplerinin ortalamasından daha düşük karlılığa sahip olabilirler. Bu bağlamda, bazı firmaların sektör ortalamasının üzerinde sonuçlar elde edebildiği göz önüne alındığında, bazı firmaların rekabet avantajına sahip olduğunu, bazılarının ise olmadığını vurgulamak önemlidir (Damilano vd., 2018).

Bir firmanın içinde faaliyet gösterdiği rekabetçi bağlamı anlamak, onun iş ortamının kalitesini arttıran çeşitli girişimleri benimsemesine olanak tanır ve bu da bir firma içindeki rekabet açısından değerli yeteneklerin gelişimini açıkça etkiler. Sonuç olarak, yetenekler, içinde bulunulan veya hedeflenen endüstrideki rekabet avantajı potansiyelinin en üst düzeye çıkarılmasıyla doğrudan bağlantılıdır.

Firmanın hayatta kalması için rekabet avantajının önemi kapsamlı bir şekilde yazılmıştır (Mohsin vd., 2021, Mohsin vd., 2020). Küresel rekabetteki ciddi artışla birlikte, pazarda çevik ve önde kalmak için rekabet avantajı ve onun sürdürülebilir olması önemlidir (Mahdi vd., 2019). Küreselleşme, teknolojik karmaşıklık, artan rekabet ve kaynak kıtlığının bir sonucu olarak firmalar değişmekte ve rekabet avantajlarını oluşturmak için daha açık, işbirlikçi bir yaklaşım benimsemektedir (Barrett vd., 2021).

Bir firmanın karlılığı, sektörün yapısıyla ve firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında müşteri için daha fazla değer (alıcı için tüketici fazlası) yaratma becerisiyle bağlantılıdır. Özellikle rekabet avantajı elde etmek için bir firmanın sadece müşterileri için pozitif değer (fiyattan daha büyük fayda) yaratması yetmez, aynı zamanda müşterileri için rakiplerinden daha fazla değer yaratması gerekir (Argote ve Ingram, 2000).

Yukarıdaki rekabet avantajı tanımları hem rekabetin hem de yetkinliklerin, rekabet avantajı statüsüne ulaşmada karşılıklı olarak bağlantılı önemli konular olduğunu göstermektedir.

4.1. Rekabet Anlayışının Gelişimi

Küreselleşmenin etkisiyle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren rekabet tüm dünyada firmalar üzerinde yoğunluğunu hissettirmeye başlamıştır. Bu çerçevede rekabet araçlarının önceliklerinin göreceli önem derecelerinin zamana bağlı olarak geçirdiği evrim bağlamında günümüze kadar geçirdiği gelişim Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Rekabet Kavramının Tarihsel Gelişimi

1960'lı yıllar	Bu yıllarda firmalar için en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilmekti. Çünkü bu dönemde üretilen her malın satılabileceği görüşü kabul görmekteydi. Dolayısıyla rekabet bu dönemde üretim odaklıydı.
1970'li yıllar	Bu yıllarda dünya genelinde arzın talebi aşmaya başlaması ile uluslararası ticaretin ilk adımları atılmıştır. Bu dönemde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış ve dolayısıyla fiyat üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde fiyat ve maliyet odaklıdır.
1980'li yıllar	Bu yıllarda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yaygınlaşmasıyla birlikte kalite kavramı ön plana çıkmış ve fiyatın yanı sıra kalite rekabet konusu olmuştur. Rekabet bu dönemde kalite odaklıdır.
1990'lı yıllar	Bu yıllarda hız ve esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiştir. İşletmeler ürün çeşitliliği ile rakiplerine karşı fark

	yaratma çabasına girmişlerdir. Rekabet bu dönemde hız ve esneklik odaklıdır.
2000'li yıllar	2000'lerde ise yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde yenilik ve yaratıcılık odaklıdır.
2020'li yıllar	2020'li yıllarda rekabet, dijital dönüşümün ve müşteri odaklılığın ön plana çıkmasıyla birlikte daha karmaşık ve çeşitli bir hal almıştır. Rekabet bu dönemde dijitalleşmeye, müşteri deneyimine ve sürdürülebilirliğe odaklıdır.

Kaynak: Tablo yazar tarafından Tekin ve Boztaş, 2004, s.51 kaynağında yer alan tablo 2020'li yıllara genişletilmiştir.

1980'ler, küreselleşmenin etkisiyle "yerel rekabet"ten "küresel rekabet"e bir geçişin yaşandığı bir dönemi işaret etti. Küreselleşmenin etkisiyle rekabet önemli ölçüde arttı. O dönemde rekabetin başlıca itici gücü olan kalite, bugün hala hayati bir öneme sahiptir. Kalite, sadece ürün temelli mükemmeliyeti değil, aynı zamanda çalışanlardan yöneticilere kadar tüm yönetim kademesini içeren kapsamlı bir yapıyı gerektirir.

2020'li yıllarda rekabet, dijital dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte daha da karmaşık hale gelmiştir. Bu dönemde rekabet, dijital teknolojilerin ve veri analitiğinin güçlü bir şekilde kullanılmasıyla birlikte müşteri deneyimi, kişiselleştirme ve sürdürülebilirlik gibi faktörlere odaklanmaktadır. İşletmeler, rekabet avantajı sağlamak ve pazar paylarını artırmak için dijital yeniliklere ve teknolojik çözümlere yatırım yapmakta ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek için esnekliklerini artırmaktadır. Özellikle bu dönemde Ar-Ge yatırımları ve inovasyon önem kazanmıştır. Bu dönemde rekabet, sadece ürün veya hizmetlerin kalitesi veya fiyatı üzerinden değil, aynı zamanda marka itibarı, etik ve toplumsal sorumluluk gibi unsurlar üzerinden de gerçekleşmektedir. Şeffaflık, güvenilirlik ve sosyal medya etkileşimi gibi faktörler de rekabetin önemli unsurları arasında yer almaktadır.

4.2. Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek Faaliyetler

İşletmeler açık sistemlerdir ve dinamik çevresel koşullar altında faaliyet gösterirler. Bu dinamik çevre, firmaları sürekli fırsatlarla veya tehditlerle karşı karşıya

bırakmaktadır. İşletmelerin doğru kararlar alabilmesi için kendi yapısını ve çevresini iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Günümüzde küresel rekabet ortamının etkili bir şekilde yönetilmesi için stratejik düşünme ve belirli tekniklerin uygulanması gerekmektedir.

Rekabet üstünlüğü, firmanın faaliyetlerindeki başarısına dayanmaktadır. Bu faaliyetler, rakiplerden daha fazla değer yarattıkları sürece firmaya rekabet üstünlüğü sağlar. Değer, müşterinin satın aldığı mal veya hizmeti nasıl algıladığına bağlıdır. İşletmeler, maliyetleri düşürerek maliyet avantajı elde edebilir veya ürettikleri mal ve hizmetlerde müşterilere değerli bir farklılık sunarak piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulayarak rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

Bu değer artışını sağlamak için firmaların hangi kritik faaliyetlere odaklanmaları gerektiği ve düşük maliyet ve farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirileceği, rakiplerin yetenek ve faaliyetleriyle karşılaştırılarak sistemli bir şekilde açıklanır. Bu sistematik açıklamaya da "değer zinciri" denir.

Değer zinciri, bir firmanın ürün veya hizmet sunumunda katma değer yaratma sürecini ve bu süreçte yer alan faaliyetleri gösteren bir kavramdır. İşletmelerin ürün veya hizmet üretme sürecinde gerçekleştirdikleri her faaliyet, ürüne veya hizmete katma değer ekler. Değer zinciri, bu faaliyetlerin belirlenmesi, sıralanması ve analiz edilmesiyle oluşturulur.

Değer zinciri analizi, firmaların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. İşletmeler, değer zinciri boyunca faaliyetlerini gözden geçirerek, maliyetleri düşürmek veya ürün veya hizmetlerini daha cazip hale getirmek için stratejiler geliştirebilirler. Ayrıca, değer zinciri analizi, firmaların rakipleriyle karşılaştırarak kendi faaliyetlerini değerlendirmelerine ve rekabet avantajı sağlayacak alanları belirlemelerine olanak tanır.

Değer zinciri analizinde firma faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak iki sınıfa ayrılır. Temel faaliyetler; ürün veya hizmetin üretilmesi, pazarlanması, satılması ve müşteriye teslim edilmesi gibi doğrudan katma değer sağlayan faaliyetlerdir. Bunlar beş ana kategori altında toplanır; iç lojistik ve dış lojistik, üretim, pazarlama ve satış ve satış sonrası hizmet. Destek faaliyetler; temel faaliyetleri destekleyen ve firmanın genel etkinliğini artıran faaliyetlerdir. İnsan kaynakları yönetimi, altyapı yönetimi, teknoloji geliştirme ve tedarik zinciri yönetimi gibi

süreçleri içerir. Bu faaliyetler, firmanın rekabet gücünü artırmak için temel faaliyetlere hizmet eder.

4.3. Rekabet Teorileri

Rekabet teorileri, firmaların stratejik planlamasında temel bir köşe taşı olarak hizmet eder ve sürdürülebilir rekabet avantajını teşvik eden stratejiler geliştirmeyi amaçlayan kavramsal bir çerçeve sunar. Firmalar, rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için çeşitli yaklaşımlar kullanırken, bu üstünlüğün devamlılığı sıklıkla rakiplerin karşı saldırılarıyla sınanır. Dolayısıyla, rekabet avantajının stratejik hedefleri etkili bir şekilde desteklemesi için sürdürülebilir olması gerekir.

Sürdürülebilir rekabet avantajının temeli, dış fırsatlar değil, organizasyonun iç güçlerinde yatar. Bu, organizasyonun kontrolü altındaki kaynakların önemini vurgular. Sürdürülebilir rekabet avantajı, temelde, iç kaynakların veya bilginin organizasyon genelinde temel yeteneklerin gelişimine katkı sağladığı ve bu yeteneklerin rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği bir senaryoyu ifade eder.

Rekabet avantajının ilke ve kuralları Akgemci (2007, s. 171) tarafından beş unsur ile ifade edilmiştir. Bu unsurlar; hayatta kalmak, rakibini tanımak, fırsat, tutarlılık ve algılamadır.

Hayatta kalmak için rekabetin temelinde, bir firmanın öncelikle pazarda var olması gerekmektedir. İşletmenin varlığını sürdürmesi ve rekabet ortamında ayakta kalması gerektiğini vurgular. Diğer bir deyişle, firmanın sürekli olarak karşılaştığı zorluklara karşı dayanıklı olması önemlidir. Rakibini tanımak; firmanın rekabet avantajı elde etmek için rakiplerini iyi tanıması ve analiz etmesi gerekmektedir. Rakibini tanımak, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, stratejilerini, pazar paylarını ve hedeflerini anlamak anlamına gelir. Bu bilgi, firmanın kendi stratejilerini geliştirmesi ve rekabet ortamında avantaj sağlaması için kritik öneme sahiptir. Fırsat; rekabet avantajı sağlamak için firmanın pazardaki fırsatları doğru bir şekilde tanıması ve bu fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Fırsatlar, pazardaki talep artışı, yeni teknolojilerin gelişimi, hedef kitledeki değişen tercihler gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Fırsatların fırsat olduğunun anlaşılması algılama, bu fırsatların değerlendirilmesi ise yakalama yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi sağlayabilir. Tutarlılık; firmanın stratejik olarak tutarlı ve istikrarlı bir şekilde hareket etmesiyle güçlenir. Firmanın belirlediği stratejik hedeflere bağlı kalması, pazarlama iletişimi, ürün kalitesi ve

müşteri hizmetleri gibi alanlarda sürekli olarak yüksek standartları koruması anlamına gelir. Tutarlılık, firmanın müşterileri tarafından güvenilir bir marka olarak algılanmasını sağlar. Algılama; rekabet avantajının sağlanmasında firmanın çevresindeki değişiklikleri doğru bir şekilde görmesi, rakiplerinin faaliyetlerini anlaması ve pazar trendlerini öngörebilmesi anlamına gelir.

4.3.1. Porter'ın Beş Güç Modeli

Porter beş rekabetçi güç modelini tanımlamıştır. Bu modele göre hem firmaya hem de dış çevreye odaklanılmaktadır. Porter'a göre firmanın faaliyet gösterdiği endüstride elde ettiği konum rekabet avantajı sağlamada önemlidir. Modelde tanımlanan beş güç unsuru; alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, potansiyel rakiplerin tehdidi, mevcut rakiplerin tehdidi ve ikame malların tehdididir.

4.3.1.1. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücü, bir firmanın müşterileriyle olan ilişkilerini ve bu müşterilerin pazarlık gücünü temsil eder. Güçlü alıcılar, düşük fiyatlar talep edebilir veya daha iyi hizmetler sağlamak için daha fazla esneklik isteyebilir, bu da firmaların karlarını ve rekabet avantajını azaltabilir. Diğer yandan alıcının gücü zayıf ise firmaya fiyatları yükseltme ve daha fazla kar elde etme olanağı doğabilir.

4.3.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Güçlü pazarlık yapan tedarikçiler, kendilerinden alınan ürünün fiyatını artırabilir veya kalitesini düşürebilir. Bu durum firmanın kar marjlarını ve rekabet avantajını azaltabilir. Tedarikçilerin pazarlık gücünün zayıf olması durumundaysa alıcılar istedikleri fiyata ürünü satın alabilir ve kalite konusunda güçlü durabilirler. Alıcılar için nadir veya az sayıda bulunan ve ikamesi olmayan malların tedariki konusunda tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olabilir. Alıcının faaliyet gösterdiği sektör tedarikçiyi cezbetmiyorsa da tedarikçinin eli güçlü olabilir. Tedarikçi değişimi söz konusu olduğunda değişimin firmaya yüksek maliyet oluşturması tedarikçinin avantajlı bir konumda olduğunu gösterir.

4.3.1.3. Potansiyel Rakiplerin Tehdidi

Yeni girişim pazara girme tehdidi, bir sektöre yeni rakiplerin girmesi veya mevcut rakiplerin faaliyetlerini genişletmesi riskidir. Daha fazla rekabet, mevcut firmaların pazar payını azaltabilir ve kar marjlarını düşürebilir. Potansiyel rakipler henüz o sektörde faaliyet göstermemektedir ve yerleşik firmalar potansiyel rakiplerin pazara

girmesini engelleyecek faaliyette bulunabilirler. Eğer tüketicilerin marka bağımlılığı varsa, firma maliyet yönünden avantajlıysa ve düşük maliyetli ürün üretebiliyorsa ve ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanabiliyorsa o zaman bu durumlar bu pazara girmek için potansiyel rakiplere engeller oluşturacaktır.

4.3.1.4. Mevcut Rakiplerin Tehdidi

Rakip rekabeti, bir firmanın mevcut rakipleriyle olan rekabetini ifade eder. Sektördeki diğer rakiplerle olan rekabet, fiyatlandırma stratejileri, pazarlama kampanyaları ve ürün geliştirme gibi çeşitli alanlarda gerçekleşebilir. Bu rekabet, bir firmanın pazar payını ve karlılığını etkileyebilir. Firmalar arası rekabet düşük ise firmalar fiyatları artırma ve daha fazla kar elde etme olanağı bulabilir. Diğer yandan rakipler arasındaki güçlü rekabet karlılığı olumsuz etkileyebilir. Sektörün rekabetçi yapısı, arz talep koşulları ve pazardan çıkış engelleri gibi unsurlar da rakipler arasındaki rekabet tehdidinin şiddetini belirleyen diğer unsurlardır. Sektörde faaliyet gösteren firma sayısı ve büyüklükleri, pazara hâkim olan ve tekeli elinde bulunduran firma, pazarın yapısı, oligopol veya monopol olma durumu, kaynak bağımlılıkları gibi unsurlar rekabet koşullarını belirler.

4.3.1.5. İkame Malların Tehdidi

İkame mal bir ürünün veya hizmetin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde benzer veya muadil olarak üretilmesidir. İkame malların tehdidi, bir firmanın ürün veya hizmetlerinin, müşteriler tarafından daha ucuz veya daha etkili bir alternatifin bulunması durumunda, rakipler veya diğer ürünler tarafından yerine konma riskidir. Bu, bir firmanın pazar payını ve kar marjlarını azaltabilir. Bir sektörde ikame mal sayısı fazla ise bu durum rekabetçi bir tehdit oluşturabilir.

4.3.2. Porter'ın Jenerik Stratejileri

Porter iki temel rekabet avantajı tanımlamıştır: düşük maliyet-maliyet liderliği ve farklılaşma. Porter (1997) tarafından yapılan bu tanıma göre rekabet avantajı elde etmek için firmanın yapması gerekenler şu şekilde özetlenmiştir:

- Rakiplerine göre önemli bir maliyet avantajı elde etmek (maliyet liderliği);
- Rakiplerinden daha yüksek fiyatlar uygulayabilmek için ürünleri farklılaştırabilme (farklılaştırma);
- Kaynaklarını belirli bir alıcı grubuna, pazara veya ürün grubuna odaklayarak maliyet veya farklılaşma konusunda rakiplerini geride bırakmak.

Özellikle firma rakiplerine göre önemli bir maliyet avantajına sahip olmayı başarıyorsa maliyet lideridir. Maliyet liderliği, maddi varlıkların (tesis, makine ve ekipman) kullanımında verimlilik, sabit maliyetler üzerinde güçlü kontrol ve tüm firma fonksiyonlarında maliyetlerin kontrol altına alınması anlamına gelir. Öte yandan, rakiplerinin karşısına benzersiz özelliklere sahip ürün veya hizmetlerle çıkan ve alıcılar tarafından (tasarım, marka imajı, müşteri hizmetleri vb. açısından) üstün olarak algılanan bir firma, farklılaşma konusunda rekabet edecektir. İşletmeler rekabet avantajlarını, bilgi özümseme, yeni ve farklı ürün teklifleri ve hizmet geliştirme yaratma yoluyla rakiplerinden farklılaşacak iç temel yetkinlikler, uzmanlık geliştirerek kazanırlar (Gonyora vd., 2022). İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağında, firmalar iç görüler, kapsamlı veri kümeleri ve vasıflı çalışanlar kazanarak kurumu bir sonraki stratejik seviyeye taşıyabilir (Monyei, 2023).

Sonuç olarak rekabet avantajı, firmaların kendilerini rakiplerinden daha cazip hale getirerek sektörde yeni veya daha iyi fırsatlar yaratmayı amaçladığı bir kavramdır. Bu avantaj, değer yaratan faaliyetlerin sonucu olarak kabul edilir. Firmaların rekabet avantajı elde etme ve sürdürme çabaları, performanslarını artırmak ve pazarda ayakta kalmak için kritik öneme sahiptir. Bu avantaj, firmanın benzersiz yeteneklerinden kaynaklanır ve rakipler tarafından kopyalanamadığında sürdürülebilir hale gelir. Maliyet liderliği veya farklılaşma gibi stratejilerle elde edilebilen rekabet avantajı, iç temel yetkinliklerin geliştirilmesi ve dijital dönüşümü benimseme gibi yöntemlerle kazanılabilir. Son olarak, rekabet avantajı elde etmek, müşterilere daha fazla değer sunma yeteneğiyle doğrudan ilişkilidir ve sadece müşterilere pozitif değer yaratmanın ötesinde rakiplerden daha fazla değer sunmayı gerektirir.

5. FİRMA PERFORMANSI

Firma Performansı 1980'lerde özellikle endüstri temelli görüş ve kaynak temelli görüş üzerinde çalışan akademisyenler arasında hararetli tartışmaları doğurmuştur (Strickland-Jackson, 2022 s. 40). Endüstri temelli görüş, endüstri yapısının firma performansı için araçsal olduğunu düşünse de kaynak temelli görüş, insan sermayesi kaynaklarının ve yeteneklerinin (örn. eğitim gibi) firma performansını yönlendirdiğini savunmaktadır (Bamiatzi vd., 2016, s. 1449). Durum böyle olunca, stratejik yönetim araştırmalarında en ünlü tartışmalardan biri firma karlılığı üzerindeki firma-sanayi ve ülke etkilerinin göreceli önemi olmuştur.

Performans, mevcut standartların ötesinde bir verimlilik ve etkinlikle belirli bir görevin başarılması olarak tanımlanır ve günümüzde önemli bir kavramdır (Herciu, 2017). Firmaların başlıca hedeflerinden biri, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde ederek performanslarını artırmaktır (Taouab ve Issor, 2019). Firmaların hedeflerine ulaşmak için hem insan hem de maddi kaynakları kullanabilme yeteneği, ekonomide “firma performansı" olarak bilinen bir kavramla ölçülür (Nguyen vd., 2021). Üretim ve tüketim süreçlerinde kaynak kullanımının etkinliği firma performansını belirleyen bir diğer faktördür. Bir firmanın performansı, çıktı sonuçları ile firmanın ticari faaliyetleri sırasında kullanılan girdi kaynakları arasındaki ilişkiyi gösterir. Bir firmanın takip etme eğiliminde olduğu iş hedefi ve stratejisi, onun ne kadar iyi performans göstereceğini belirler (Singh vd., 2016).

Performans her firmanın yönetimi için önemlidir. Performansın ölçümünde finansal veya operasyonel göstergeler kullanılabilir. Performans, iş süreçlerinin, etkinliklerin, politikaların ve kaynakların birleşik uygulamasının finansal ve finansal olmayan sonuçlarını içerir. Finansal göstergeler, firmanın ekonomik başarılarını gösterirken, operasyonel göstergeler, finansal performansa katkı sağlayabilecek operasyonel faktörlere odaklanır. Performansın ölçümünde birincil ve ikincil verilerden yararlanılabilir. Objektif ve sübjektif ölçüm sınıflandırmasıyla, performansın hem finansal hem de finansal olmayan yönleri değerlendirilebilir. Sübjektif ölçüm, finansal

olmayan performans ölçümlerini kolaylaştırırken, objektif ölçümün sınırlamaları bulunmaktadır.

Firma performansı, firmanın hedeflerine ulaşmadaki etkinliğini ve başarısını temsil eder. Bu, operasyonlarının, finansal durumunun ve pazar konumunun farklı yönlerini içerir. Firma performansı, çevresel performans, sosyal performans ve ekonomik performans gibi çeşitli boyutları içeren karmaşık bir yapıdır (Agyabeng-Mensah vd., 2020). Firma performansı için bazı önemli unsurlar bulunmaktadır ve değerlendirilmesi, rekabetçiliği, karlılığı ve sürdürülebilirliği belirlemek için kritiktir (Al-Matari vd., 2014). Firma performansının tanımı ve ölçümü konusunda henüz bir fikir birliği yoktur (Charles ve Ochieng, 2023). Arokodare ve Asikhia (2020) firma performansını, bir kuruluşun vergi sonrası kâr, varlık getirisi, özsermaye getirisi, net gelir marjı ve yatırım getirisi gibi finansal ölçütlerde sürekli iyileşme olarak tanımlarken, Taouab ve Issor (2019), firma performansının paydaşların beklentilerine dayalı olarak karlılık, büyüme, piyasa değeri, toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer, müşteri memnuniyeti açısından tanımlandığını ve ölçüldüğünü belirtmektedir. Finansal göstergeler arasında varlık getirisi (ROA), özsermaye getirisi (ROE), satış getirisi (ROS) ve Tobin's Q önemlidir (Ahmad vd., 2022). Kurumsal yönetim firma performansını etkiler; bu sebeple yönetim kurulu yapısı, CEO özellikleri ve şeffaflık önemlidir (Panangian ve Siregar, 2019). Büyüklük, maliyet verimliliğini ve pazar gücünü etkileyebilir (Sekhar vd., 2017). Makroekonomik faktörler ve kurumsal sosyal sorumluluk da firma performansının değerlendirilmesinde önemlidir (Muturi ve Kalui, 2022; Yimam, 2024).

Performansı çıktı ile ekonomik ve sosyal kalkınma arasındaki ilişki olarak tanımlarken (Bartuševičienė ve Šakalytė, 2013), Siepel ve Dejardin (2020), firma performansını kâr fırsatlarını en üst düzeye çıkarma yeteneği olarak tanımlamıştır. Verimlilik, girdinin çıktıya dönüştürülmesinde çıktı ile karlılık arasındaki ilişkidir (Charles ve Ochieng, 2023). Coad vd. (2018)'e göre, kâr, gelecekteki büyümeyi etkileyen birincil faktördür ve finansal performansın bir ölçüsü olarak değerlendirilir. Samad (2022) firma performansını, pazar ve finansal hedeflere ulaşılma olarak tanımlamıştır. Akter vd. (2016) firma performansının, firmanın heterojen kaynakları yönetme kabiliyetine göre değiştiğini ifade etmiştir.

Taouab ve Issor (2019), örgütlerin çevresindeki değişikliklerin arttığına ve bu durumun örgütlerin karşılaştığı belirsizlik ve karmaşıklık düzeyini artırdığına dikkat

çekmektedir. Bu değişiklikler, örgütleri faaliyetlerini daha düşük maliyetli ve daha hızlı bir şekilde gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlama isteği, performanslarını sürekli olarak iyileştirmek olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla, firma performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, örgütlerin sürekli olarak etkili ve verimli çıktılar elde etme amacını desteklemektedir. Bununla birlikte, firmaların karar alma ve uygulama süreçlerinde kullanılmak üzere gerekli bilgileri elde etmek gerekir ve bu da firma performansının ölçülme amaçlarından biridir.

Firma performansı, finansal performansına ve piyasa performansına göre ölçülebilir (Wamba vd., 2017). Finansal performans, mevcut müşterileri elde tutma yeteneğini, satış rakamlarındaki büyümeyi, daha yüksek kar marjlarını ve firmaların yaptığı finansal yatırımlardan daha yüksek getiriyi içerirken, pazar performansı, pazara nüfuz etmedeki başarı oranının artması ve pazar payının artmasını içermektedir. İhtiyatlı lojistik kararları firmanın kar marjlarını artırabilir ve bunun tersi de geçerlidir (Bag vd., 2020). Herhangi bir kaybın ve müşteri memnuniyetsizliğinin önlenmesi için tedarikçi seçimi, iade yönetimi, hizmet sağlayıcılarla hizmet seviyesi anlaşması, lojistik ağı ile ilgili yönetim kararlarının dikkatli bir şekilde yapılması önemlidir (Wamba vd., 2017). Uzmanlar genel olarak maddi olmayan varlıkların önemi ve firmaların günümüz ekonomisinde başarısı ve hayatta kalması konusunda oynadıkları hayati rol konusunda hemfikirdir (Satt ve Chetioui, 2017, s. 108). Son birkaç on yıldaki kamu yolsuzlukları, ekonomik gerilemeler ve durgunlukları da içeren olaylar, zamanında ve güvenilir mali raporlamanın önemini vurgulamıştır. Ancak çoğu maddi olmayan varlık, bazı tanımlama, tanıma ve ölçme sorunları nedeniyle firmaların mali tablolarında muhasebeleştirilememektedir (Tahat vd., 2018, s. 1148).

Dijitalleşmenin özellikle güçlendirdiği bir grup modern tüketicilerdir. Çok sayıda medyaya erişim nedeniyle tüketiciler bilgi açısından güçlenmekte ve çok daha fazla birbirine bağlı hale gelmektedir (Alamäki ve Korpela, 2021). Bu süreçler sayesinde sadece birbirleriyle iletişim kurmakla kalmaz aynı zamanda şirketlerle doğrudan iletişim kurabilir ve onların faaliyetlerini etkileyebilirler (Matarazzo vd., 2021). Böylece, dijitalleşme aracılığıyla piyasadaki ve piyasa dışı ilişkilerin mevcut biçimleri ve yoğunluğu, dolayısıyla iş süreçlerinin verimliliği, etkinliği ve sonuçları dönüştürülmektedir. Dijitalleşme özellikle mevcut iş modellerini değiştirmektedir. Bu çeşitlendirilmiş, yeni iş modeli biçimleri, fiziksel unsurlara olan bağımlılığın

azalmasıyla karakterize edilmektedir (Caputo vd., 2021, s. 490). Fiziksel unsurlara bağımlılığın azalmasıyla satış kanalları veya üretim süreçlerinin robotlaştırılması, dijital bir ürün sunma, dijitale güvenme gibi geniş bir dijital çözüm yelpazesi gelişmektedir. Dijitalleşme doğru şekilde ele alınırsa şirketlerin operasyonlarını optimize edebilmesi ve daha iyi operasyonel verimlilik ve iş performansı elde edebilmesi gerekir (Ribeiro-Navarrete vd., 2021), bu da değerin birlikte yaratılmasıyla sonuçlanır. Bu nedenle dijitalleşme, dijital teknolojilerin iş modelleri ve iş operasyonları (örneğin üretim, lojistik, pazarlama faaliyetleri) ve pazarlar için oluşturduğu zorluklar ve fırsatlar ile pazarlar ve firmalar için büyümenin, rekabet gücünün ve firma performansının ana itici gücü bağlamında değerlendirilebilir (Ratajczak-Mrozek ve Marszałek, 2021).

Dinamik yeteneklerin sadece rekabet avantajı yaratmada yeterli olmadığı anlaşılmaktadır (Ambrosini ve Bowman, 2009). Organizasyonlarda bu yeteneklerin nasıl kullanılması gerektiğiyle ilgili önemli sorular gündeme gelmektedir (Torres, 2018). Bir kuruluş, dinamik yeteneklerini rakiplerinden önce daha akıllı veya daha öngörülebilir bir şekilde kullanarak rekabet avantajı elde etmelidir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Yönetimsel kararların zamanlaması ve çevresel faktörlere verilen tepkiler performansı etkileyebilir (Zott, 2003). Başarısız kullanım, piyasa tarafından cezalandırıcı etkilere neden olabilir. Bu nedenle, dinamik yeteneklerin performans ölçümleri, firmanın değişikliklere ne kadar iyi uyum sağladığını içermelidir (Helfat vd., 2009).

Teknolojik, organizasyonel ve çevresel yetenekler, üst düzey dinamik yeteneğin, yani firmanın lojistik alanında akıllı teknolojik uygulamaları yapmalarına olanak tanır ve bu yetenekler doğru şekilde geliştirildiği takdirde tedarik zincirinde çeviklik, esneklik ve yanıt verme yeteneği gibi büyük faydalar sağlayabilir ve firma performansını artırabilir (Winkelhaus ve Grosse, 2020).

Firma performansının artırılmasında operasyonel performans ve başarı önemlidir (Lee vd., 2023). İnovasyon, önde gelen teknoloji platformlarının ve büyük imalat firmalarının akıllı tedarik zincirlerini benimsemesini teşvik ederek tedarik zinciri performansını artırmada etkili olmaktadır (Guo vd., 2022). Akıllı tedarik zinciri fabrikaları, değer zinciri boyunca siparişleri yerine getirmek için küresel ekiplerden, akıllı analitiklerden ve dinamik sistemlerden yararlanmaktadır (Loon vd., 2016). Simülasyon analizini kullanan akıllı bir tedarik zinciri, sermaye yatırımı ve acil durum

yönetiminin yönetilmesine ve müşteri gereksinimleri, fiyatlar, zaman ve kalite gibi esneklik unsurlarının analiz edilmesine yardımcı olabilir (Naway ve Rahmat, 2019). Bu nedenle tedarik zinciri yönetimindeki bu dijital dönüşüm ve inovatif uygulamalar müşterilere doğru miktarda ürünü, doğru zamanda, uygun koşullarda ve daha düşük maliyetle ulaştırmada firmanın performansına pozitif etki sağlayabilir. Tedarik zinciri karmaşık ve öngörülemez olabilir; bu da aşırı stok, stokların tükenmesi ve son teslim tarihlerinin kaçırılması gibi arz-talep dengesizliklerine yol açabilir. Yüksek derecede birbirine bağlı tedarik sistemi risklere karşı savunmasızdır (Lee vd., 2023). Bu tür sistemlerin özellikleri arasında entegrasyon, zekâ, uyarlanabilirlik ve kendi kendini optimize etme yer alır. Akıllı tedarik zinciri, dikey ve yatay entegrasyonu, teknoloji geliştirmeyi ve iş inovasyonunu içeren dinamik bir süreçtir. Bu süreç ile mali kayıplar önlenebilir ve müşteri memnuniyeti artırılabilir.

Firma performansı, endüstri yapısı ve insan sermayesi kaynaklarının etkisi arasındaki tartışmaların merkezindedir ve stratejik yönetim araştırmalarında önemli bir konudur. Bu performans, finansal ve finansal olmayan göstergelerle ölçülerek bir firmanın hedeflerine ulaşmadaki etkinliği ve başarısını temsil eder. Çevresel, sosyal ve ekonomik unsurları içeren çeşitli faktörler, firmanın rekabetçiliği, karlılığı ve sürdürülebilirliği açısından kritiktir. Teknolojik ve dijitalleşme eğilimleri, iş modellerini dönüştürerek firma performansını etkilerken, akıllı tedarik zincirleri gibi dijital uygulamalar, müşterilere daha hızlı ve daha etkili hizmetler sunarak performansı artırabilir. Ayrıca, dinamik yeteneklerin doğru kullanımı ve tedarik zinciri yönetimindeki dijital dönüşüm, operasyonel esnekliği artırarak firma performansını geliştirebilir ve riskleri azaltabilir. Akıllı tedarik zincirleri, entegrasyon, zeka ve adaptasyon gibi özelliklerle firma performansını artırabilir.

6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmanın temelini oluşturan hipotezler, belirli bir ilişkisel çerçeveyi anlamak amacıyla bilimsel bir çerçeve sunmaktadır. Literatür taraması araştırmanın değişkenleri arasındaki eksik ve yetersiz bilgilerin ve araştırma ihtiyacının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma hipotezlerinin geliştirilmesi araştırmanın amacını gerçekleştirmek ve odak noktasını belirlemek için önemli bir adımdır. Araştırmanın hipotezleri teorik çerçeve ile uyumlu olacak şekilde titiz bir literatür incelemesine dayanmaktadır. Araştırmanın varsayımlarını test etmek için altı adet hipotez oluşturulmuştur.

6.1. Dinamik Yetenek ve Değer Yaratma İlişkisi

Günümüzün rekabetçi iş ortamında firmalar, rekabet avantajı geliştirebilmek için dış çevrelerindeki değişikliklere cevap vermenin yanı sıra kaynaklarını sürekli güncellemek ve yeniden yapılandırmak zorundadır (Day, 2011; Kozlenkova vd., 2014). Bir firmanın değişime yanıt verme yeteneği olarak, dinamik yetenekler bilgi ve yetenekleri birleştirerek kuruluşun kaynaklarını değiştirir ve yeni değer yaratır (Kozlenkova vd., 2014; Erevelles vd., 2016).

Dinamik yetenek firmanın operasyonel verimliliğini artırarak iç süreçlerini ve operasyonlarını iyileştirmelerine, verimliliği artırmalarına ve maliyetleri düşürmelerine olanak tanır. Bu, firmaların karlılığı korurken rekabetçi fiyatlar sunmalarına, müşteriler ve hissedarlar için değer yaratmalarına yardımcı olabilir. Firma dinamik yeteneğini geliştirerek müşteri deneyimi geliştirebilir. Dinamik yetenek, firmanın ürün ve hizmetlerini, bireysel müşterilerin farklı ihtiyaç ve tercihlerini karşılayacak şekilde kişiselleştirmelerini sağlar. Firmalar, üstün bir müşteri deneyimi sunarak müşteriler için değer yaratabilir ve uzun vadeli sadakat oluşturabilir. Güçlü dinamik yeteneklere sahip bir firma, yeni ürün veya hizmetleri rakiplerinden daha hızlı ve verimli bir şekilde geliştirebilir ve piyasaya sürebilir. Bu, firmanın pazar payını yakalamasına ve rakipleri yanıt veremeden önce gelir elde etmesine yardımcı olabilir. Benzer şekilde, güçlü dinamik yeteneklere sahip bir firma, müşteri

tercihlerindeki veya pazar eğilimlerindeki değişikliklere daha etkili bir şekilde yanıt verebilir, bu da sadık bir müşteri tabanını korumasına ve rekabette öne geçmesine olanak tanır.

Dinamik yetenek, bir firmanın dijital dönüşüm sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Teece, Pisano ve Shuen (1997)'in dinamik yeteneğin firmanın hızla değişen durumları ele alma yeteneği olarak tanımlamasından yola çıkarak dinamik yeteneğin kullanımı ve yararlılığının, dijital teknolojilerden etkilenen sektörlerde ve canlı ortamlarda daha fazla olduğu söylenebilir. Dijital dönüşüm, firmaların teknoloji yönetimi, strateji, iş modelleri, süreçler ve kurumsal değer yaratma gibi farklı yönleri üzerindeki etkileriyle toplum, endüstriler ve firmalardaki derin değişiklikleri şekillendirmektedir (Matarazzo vd., 2021).

Son yıllarda, büyük veri ve yapay zekâ gibi yeni dijital teknolojiler, firmaların iş yapma biçimlerinde devrim yaratmıştır (Rothberg ve Erickson, 2017). Bu dijital teknolojiler, süreç yönetimini optimize ederek operasyonel verimliliği artırmakta ve gelişmiş pazar bilgisi sağlaması aracılığıyla yeni pazarlara açılma yönelimini geliştirmektedir (Cenamor vd., 2019). Firmalar, değer yaratma biçimini ve tüketicilerin etkileşim kurma ve değer alışverişi yapma biçimini dönüştürmeyi amaçlayan teknolojilerin uygulanmasına odaklanmaktadır (Li vd., 2018). Spesifik olarak, dijital teknolojiler müşterilerle (mevcut ve potansiyel) iletişimi geliştirir, gereksinimlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar ve özel müşteri ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş teklifleri ve yeni ürünleri kolaylaştırır. Bu perspektiften bakıldığında, bilimsel ilgi, değer önermeleri ve müşteri ilişkilerine odaklanan dijital teknolojilerin yayılımına odaklanmıştır. Dijitalleşme ve özel teknolojiler, geleneksel endüstrilerin yanı sıra yüksek teknoloji ve dijital endüstrilerde faaliyet gösteren firmalarda yenilik yapmaktadır (Franceschelli vd., 2018; Ghezzi ve Cavallo, 2020). Alibaba, Amazon.com ve eBay.com gibi platformların yaygınlaşması, değer yaratma sürecini ve firmaların müşterileriyle ilişkilerini değiştirmiştir (Ramaswamy ve Ozcan, 2018). Artırılmış gerçeklik (AR), bireylerin fiziksel ortamlarla nasıl etkileşime girdiğini dönüştürür (Poushneh ve Vasquez-Parraga, 2017). AR, müşterilerin ürünleri satın almadan önce birçok kez test etmesine ve marka ve diğer kullanıcılarla etkileşime girmesine olanak tanır. Dolayısıyla, mobil AR müşteri katılımını kolaylaştırır, deneyimin hedonik değerini geliştirir (Kim ve Forsythe, 2008) ve kullanıcılara sosyal ağlar aracılığıyla deneyimleri paylaşma yeteneği sağlar (Muzellec ve O'Raghallaigh,

2018). Dijital dönüşüm, firmalar için önemli bir zorluk olan uluslararası pazarların yaratılmasını artırabilir (Ferraris vd., 2019; Jafari-Sadeghi, 2020).

Büyük veri, pazarlama karmasını etkileyerek değer yaratma sürecini değiştirir: ürün (örneğin, geleneksel pazarlama araştırmasından içgörü beklemeden büyük veriyi kullanan ürün-hizmet yeniliği); fiyat ve maliyet değeri (örneğin, değişen tüketici talebine dayalı dinamik fiyatlandırma); yer (örneğin, Amazon'un tahmini nakliyesi); tanıtım (örneğin, belirli reklam mesajlarını göndermek için jeo-uzamsal verilerin kullanılması) (Erevelles vd., 2016). Büyük Veriye dayalı tüketici analitiği, firmaların rekabet gücü için en önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir (O'Connor ve Kelly, 2017). Bununla birlikte, firmaların dijital dönüşüme ve dijitalleşmenin tüm tüketici değeri yaratma sürecini nasıl değiştirebileceğine odaklanan araştırmalar hala sınırlıdır (Matarazzo vd., 2021).

Dönüştürme bir diğer deyişle entegrasyon yeteneği, pazar ve müşteri bilgilerinin bütünleştirilmesi ve gelişen teknolojiler hakkındaki bilgilerin bütünleştirilmesi ve kaynakların yenilikçi çıktılara dönüştürülmesi gibi hem iç koordinasyon hem de dış entegrasyon faaliyetlerine odaklanır (Vu, 2020). Ürün inovasyon yeteneği, firmaların kaynaklarını müşterilerin beklentilerini aşmak için benzersiz ve kalite açısından daha iyi yenilikçi tekliflere dönüştürmelerine olanak tanır (Camisón ve Villar-López, 2014). Adaptasyon yeteneği, bir firmanın hızla değişen çevreye hızlı bir şekilde uyum sağlamasına (Kaehler vd., 2014), değer yaratmasına ve pazarda hayatta kalmasına yardımcı olur (Rouse ve Ziestma, 2008). Böylece uyum yeteneği, çok uluslu bir firmanın rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir (Dixon vd., 2014).

Cho vd., (2019) tüketici yakınlığının bir firmanın çevresel faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisi olabileceğine dikkat çeker. Algılama bir diğer deyişle çevresel iç görü yeteneği, pazar çevresi bilgilerini toplama ve kullanma sürecini yansıtır. Fırsatları ve tehditleri etkili bir şekilde belirleyebilir; aynı zamanda firmanın çevresel değişikliklere olan duyarlılığını da temsil eder. Firmanın çevresel iç görü yeteneği daha güçlüyse, firma kalkınma ile ilgili destek politikalarını, endüstrinin teknoloji değişikliklerini, endüstrinin gelişme eğilimini ve müşterilerin talebini daha iyi anlayabilir ve kavrayabilir, bu da firmaların stratejik çevre seçimlerini etkiler. İyi bir itibar iyi bir sembolik değere işaret edebilir ayrıca firmanın müşteri kaynaklarını elde etmesine, ürün çevresel performansı için müşteri gereksinimlerini daha iyi entegre etmesine ve

firmanın kaynak entegrasyon yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olur (Qiu vd., 2020).

Dinamik yetenekler kendi kendine rehberlik yapabilir ve pazarın isteklerine cevap verebilecek müşteri etkileşimine olanak tanır. Firma değişen ortamlara cevap verme kapasitesini açıklamayı geliştirebilir ve kaynaklarını hızlı bir şekilde yeniden yapılandırarak müşteri isteklerini karşılayabilir (Schriber ve Löwstedt, 2020). Değer yaratma müşteri taleplerinin çoğu zaman anlık dikkate alınması ve aksiyona geçilmesini gerektirir. İstek ve taleplerinin dikkate alınması belli bir araştırma ve geliştirme sürecini de beraberinde getirecektir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılama; fırsatları algılama, kaynakları harekete geçirme ve değer elde etme için fırsatları yakalamayı ve dönüşüm yoluyla sürekli yenilenmeyi içerir (Vu, 2020). İşletmenin bu gibi dönüşümlere cevap verebilme yeteneği dinamik yeteneğini kullanması anlamına gelmektedir. Bu durum değer yaratmanın öncülü olarak dinamik yeteneklerin yüksek ve pozitif etkisini ortaya koyar. Dinamik yetenek ve değer yaratma ilişkisi üzerine yapılan bu açıklamalar ve varsayımlar ışığında araştırmanın birinci hipotezi, aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_1: Firmanın dinamik yeteneğinin değer yaratma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

6.2. Değer Yaratma ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Rekabet avantajı, bir firmanın müşterilerine üstün değer veya daha düşük maliyetler sunarak rakiplerinden daha iyi performans gösterme yeteneğini ifade eder. Değer yaratma, müşteriler için bir ürün veya hizmet edinme veya kullanma maliyetlerinden daha yüksek olduğunu algıladıkları faydalar yaratma sürecidir. Müşteriler için rakiplerinden daha fazla değer yaratarak, bir firma rekabet avantajı elde edebilir. Bu, daha kaliteli ürünler sunmak, daha iyi müşteri hizmeti sunmak, daha fazla kullanım kolaylığı sağlamak veya daha düşük fiyatlar sağlamak gibi çeşitli stratejilerle elde edilebilir. Rekabet alanında önde gelen araştırmacılardan biri olan Porter (1991)'a göre rekabet üstünlüğü; kuruluşun değer oluşturan fonksiyonlarını rakiplerinden daha ucuz maliyet ile yapmasına ya da ürünlerinin kalite ve işlevlerini farklılaştırarak yüksek bir fiyat ile piyasaya sunmasına bağlıdır. Dolayısıyla, rakiplerden farklılıklar kuruluşa rekabet avantajı sağlar. Rekabet avantajının şekillenmesinde firmanın izlediği yolların ve yöntemlerin kritik bir önemi bulunmaktadır. İşlem ve süreçlerin optimum şekilde yönetilmesi, planlamanın stratejik hedeflere uygun bir şekilde yapılması firmaya

rakiplerine göre daha fazla değer yaratan "maliyet avantajı", "ürün avantajı" ve "hizmet avantajı" gibi faydalar sağlamaktadır (Keskin vd., 2017). Bu faydalar firmaya maliyet, ürün ve hizmet avantajı gibi alanlarda üstünlük sağlayarak rekabet avantajları getirebilir (Balkar, 2019).

Küresel rekabetteki ciddi artışla birlikte, pazarda çevik ve önde kalmak için rekabet avantajına ulaşmak çok önemlidir (Mahdi vd., 2019). Rekabetçi, veri açısından zengin bir iş ortamında, firmalar, etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi geliştirerek müşteri edinme ve elde tutma ile ilgili zorlukları ele alır (Motamarri vd., 2020). Değer yaratma, bir firmanın kendisini rakiplerinden farklılaştırmasını ve pazardaki itibarını artırmasını da sağlayabilir. Benzersiz ve yenilikçi ürünler veya hizmetler sunarak, olağanüstü müşteri deneyimleri sunarak veya daha yüksek sosyal veya çevresel faydalar sunarak, bir firma güçlü bir marka imajı ve rakiplerinin taklit etmesi zor bir rekabet avantajı yaratabilir (Hossain vd., 2021). Bir firmanın müşteriyle bağlantı kurma yeteneği, hedef müşterilerin arzulanan ihtiyaçlarını belirleyerek ve sunarak müşteri ilişkilerini sürdürmek için sürekli olarak ortaya çıkar (Fang vd., 2014). Müşteri verilerinden elde edilen değer, yalnızca verinin kalitesine değil, aynı zamanda bir firmanın süreç kalitesine de bağlıdır (Ferraris vd., 2019). Firmalar, ilgili pazar içgörülerini keşfederek ve bunlardan yararlanarak rekabet avantajı elde edebilirler (Rialti vd., 2019). Bir firma, müşterileri için rakiplerinden daha fazla değer yarattığında, daha fazla müşteri çekebilir ve pazar payını artırabilir. Bu, daha yüksek gelire, karlılığa ve uzun vadeli büyümeye yol açabilir. Ek olarak, bir firma müşteriler için daha fazla değer yaratarak daha güçlü müşteri sadakati oluşturabilir ve müşterilerin rakiplerine geçme olasılığını azaltabilir. Battisti vd., (2020) çalışmaları değer yaratma ve inovasyon uygulamalarının rekabet avantajını artırdığını göstermiştir. Benzer şekilde Damilano vd., (2018) değer yaratmanın ve rekabet avantajı üzerinde kritik rol oynadığı sonucuna varmıştır. Bu açıklamalar ve varsayımlar ışığında araştırmanın ikinci hipotezi, aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_2: Firmanın değer yaratmasının rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

6.3. Değer Yaratma ve Firma Performansı İlişkisi

Değer yaratma, müşteriler için bir ürün veya hizmet edinme veya kullanma maliyetlerinden daha yüksek olduğunu algıladıkları faydalar yaratma sürecini ifade eder. Müşteriler için daha fazla değer yaratarak, bir firma performansını çeşitli

şekillerde geliştirebilir. Birincisi, bir firma müşteriler için daha fazla değer yaratarak gelirlerini artırabilir. Müşteriler bir ürün veya hizmeti yüksek değerde algıladıklarında, bunun için daha fazla ödemeye razı olurlar, bu da firma için daha yüksek satış ve gelir artışıyla sonuçlanabilir. İkinci olarak, değer yaratma aynı zamanda daha yüksek müşteri memnuniyeti ve bağlılığına da yol açabilir. Müşteriler bir ürün veya hizmetten daha fazla değer elde ettiklerinde, tekrar müşteri olma ve firmayı başkalarına tavsiye etme olasılıkları daha yüksektir, bu da daha yüksek satışlara, daha düşük pazarlama maliyetlerine ve daha iyi firma performansına yol açabilir. Üçüncüsü, değer yaratma, bir firmanın kendisini rakiplerinden farklılaştırmasına ve rekabet avantajı yaratmasına yardımcı olabilir. Müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayan yenilikçi ürün veya hizmetler geliştiren firmalar müşteri memnuniyeti, sadakat ve olumlu ağızdan ağza reklam ile satışlarını ve karını artırabilir.

Firma performansı yumuşak, ilişkisel ve firmalar arası düzeyde bir yapıdır ve pratik araştırmalarda genellikle içsel bir kavram olarak ele alınır (Salam vd., 2022). Tanımı bağlama ve zaman dilimine bağlı olarak değişmektedir (Taouab ve Issor, 2019). Örneğin, 21. yüzyılın başlarında kavram değer yaratma ve paydaş ihtiyaçlarının karşılanmasını kapsayacak şekilde ele alınmaya başlandı (Miencha vd., 2015). Müşteri değeri yaratmada birlikte firma performansının nasıl işlediğine dair hala ampirik kanıt eksikliği görünüyor (Hagiu, 2020; Varadarajan, 2020).

Müşteri katılımının ve müşteri bağlılığının hem firmanın değer yaratmasını sağlayarak firmaya katkı sağlamakta ve bu durumun firma performasını iyileştirdiği düşünülmektedir (Pansari ve Kumar, 2017). Müşteri memnuniyetinin daha fazla müşteri sadakatine yol açtığını ve bunun da firmaların performanslarını artırmasına yardımcı olduğunu iddia eden diğer yazarlar tarafından da yinelenmektedir (Cronin Jr vd., 2000; Fornell, 1992; Rust ve Zahorik, 1993; Saeidi vd., 2015). Uzun vadede müşteri sadakatinin maliyetlerin azalmasına, gelir artışına ve daha iyi firma performansına katkıda bulunduğu göz önüne alındığında bu beklenen bir durumdur (Salam vd., 2022). Daha spesifik olarak değer yaratmanın alt boyutlarına odaklanan çalışmalardan örnek verecek olursak, de Oliveira Santini vd., (2020) hedonik tüketimin, işlevsel tüketime kıyasla firma performansına neredeyse üç kat daha güçlü müşteri katılımı sağladığını belirtmiştir.

Değer yaratmayı BT aracılığı ile değer yatama ve firma perfomansı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmalar vardır (Kohli ve Grover, 2008). Veri analitiği ile değer

yaratma ve bunun firma performansına etkisi araştırılmıştır (Hofmann, 2017; Perdana vd., 2022). Benzer biçimde büyük veri analitiğinin iş değerini artıracağı ve bunun firma performansına olumlu etki edeceği yönünde çalışmalar mevcut (Vitari ve Raguseo, 2020). Yapay zeka, sohbet robotlarının, akıllı asistanların ve dijital akıllı aracılar gibi araçlar ile müşteriler için daha fazla değer üretilmesi konusunda gelecekteki araştırmalarda, ilgili performans veya rekabet avantajı arasındaki ilişkinin nasıl veya ne ölçüde canlandırdığının araştırılması önem arz eder (Hossain vd., 2021).

Literatürde değer yaratma ve firma performansı arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen araştırmalar sınırlı olduğu için ilişkili ve benzer kavramlar üzerinden bu değişkenlerin bağlantısı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu durum değer yaratma ve firma performansın arasındaki ilişkinin anlaşılması için daha fazla çalışma ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Bu açıklamalar ve varsayımlar ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi, aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_3: Firmanın değer yaratmasının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

6.4. Rekabet Avantajı ve Firma Performansı İlişkisi

Rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki ilişki firma araştırmalarında temel bir konsepttir. Rekabet avantajı, bir firmanın rakipleri karşısında üstünlük sağlama yeteneğini ifade ederken, firma performansı genellikle finansal ve operasyonel başarıları içerir. Rekabet avantajına sahip olan firmalar, genellikle rakiplerinden daha iyi performans sergiler. Daha düşük maliyetler veya daha yüksek kalite gibi avantajlar, firmanın finansal ve operasyonel başarılarını artırabilir. Aynı zamanda firma performansındaki artış, rekabet avantajının sürdürülebilir olduğunu gösterebilir. Yani, firma rekabet avantajını koruyabildikçe performansını sürdürme eğiliminde olacaktır. Bu nedenle, firmalar rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için stratejik yönetim ve operasyonel mükemmeliyeti kullanmalıdır. Ancak iş dünyası dinamik bir ortam olduğundan, firmaların rekabet avantajlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri ve geliştirmeleri önemlidir.

Rose vd., (2010) rekabet avantajının maliyet, ürün ve hizmet tabanından oluşan üç boyutunu önermektedir. Bu unsurlarla performans arasındaki ilişkiyi özetlemişlerdir. Rekabetinin avantajını bu boyutlardan alan bir firma, daha düşük maliyetli üretim yapabilir, daha kaliteli ürünler üretebilir ve hızlı teslimat sağlayabilir. Yunus ve Sijabat (2021), mavi okyanus stratejileri ile rekabet avantajı ve firma performansını içeren bir

teorik çerçeve oluşturduklarını bildirmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajı iyi bir performansla sonuçlanabilir (Fahy, 2000) ve daha büyük performansın kaynağı olabilir (Ismail vd., 2010). Literatür başarılı bir firma performansı için rekabet avantajı yaratan stratejiler üretme ihtiyacını vurgulamaktadır (Swink vd., 2005; Amoako-Gyampah ve Acquaah, 2008; Chikán vd., 2022). Üretim ve rekabet avantajını birbiri ile ilişkilendirip firma performansı üzerindeki etkisini araştıran Grant (2021) rekabet avantajının bir firmanın rakiplerinden sürekli olarak daha iyi performans gösterme yeteneği" yaratmasına yardımcı olacağını ifade etmiştir.

Ang vd., (2015) ampirik olarak üretim stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi desteklemiş, Devaraj vd., (2004) jenerik üretim stratejileri ile operasyonel hedeflere dayalı tesis performansı arasında önemli ilişkiler olduğu sonucuna varmıştır. Amoako-Gyampah ve Acquaah, (2008) benzer şekilde rekabet stratejisi, üretim stratejisi ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Das ve Canel (2022), firma ihtiyaçlarını karşılayan üretim stratejilerini seçerek karar vermeye yardımcı olacak ve rekabet avantajına ve üstün firma performansına yol açacak bir model test etmiştir. Rekabet stratejilerini farklılaşmaya dayalı ve maliyete dayalı stratejilere dayandırarak firma performansına önemli ölçüde olumlu katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Lechner ve Gudmundsson, 2014; Saeidi vd., 2015; Walsh ve Dodds, 2017). Sürdürülebilir rekabet avantajını aracı değişken olarak kullanarak maddi olmayan varlıkların firma performansı üzerindeki etkisini teorik ve ampirik olarak incelemiştir (Khan vd., 2019). Bu çalışmaların tümü belirtilen stratejiler ve rekabet avantajının firma performansı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur. Bu açıklamalar ve varsayımlar ışığında araştırmanın dördüncü hipotezi, aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_4: Firmanın rekabet avantajının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

6.5. Değer Yaratmanın Dinamik Yetenek ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

İşletmeler, temel yeteneklerinin müşterilerinin sürdürülebilirlik ihtiyaçlarına cevap verebilir hale gelmesi için dinamik yetenek açısından entegre etme, yenileme ve yeniden üretme yeteneğine sahip olmalıdır (Yousaf, 2021). Bu yanıt verebilirlik, firmaların sürdürülebilir müşteri değeri elde etmelerine ve rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olur (Kawai vd., 2018). Bir firma güçlü dinamik yeteneklere

sahip olduğunda, yeni ürün veya hizmetler yaratmak, mevcut olanları iyileştirmek veya yeni pazarlara girmek için pazar değişikliklerini belirleyebilir ve bunlara yanıt verebilir (Rashidirad vd., 2017). Dinamik yetenekler bir firmanın kendisini rakiplerinden farklılaştırmasına ve başkalarının taklit etmesi zor olan benzersiz bir değer önermesi yaratmasına olanak sağlayabilir.

Değer yaratımı, rekabet avantajı yaratma ve sürdürme süreçleri olan hem iç iyileştirmeden (örneğin Ar-Ge) hem de dış gelişimden (örneğin birleşme ve satın almalar, ortak girişimler ve açık inovasyon uygulamaları) etkilenir (Ferraris vd, 2017). Literatürde, giderek daha rekabetçi hale gelen bir pazarda rekabet edebilmek için bir firmanın rekabet avantajı oluşturması ve sürdürmesi gerektiği iyi bilinmektedir (Grant, 2021). İşletmeler iç ve dış bilgi kaynaklarını birlikte kullanıp öğrendikleri bilgiyi günlük rutinlere entegre etmek için müşteriler ve tedarikçilerle birlikte çalışabilir ve açık inovasyondan yararlanma yoluyla dinamik yeteneğini geliştirebilir. Bu sayede firma iç ve dış gelişim yoluyla pazardaki fikirleri yakalayabilir veya fikirlerini pazara sunabilir. Bu yöntemle Ar-Ge sürecinin değerini artırmak, maliyetini ve pazara çıkış süresini azaltmak mümkündür. Beceri ve bilgi geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederler, böylece stratejik hedeflerine rakiplerinden daha kolay ulaşabilirler (Battisti vd., 2020). Beceri ve bilgi seti, kaliteli üretim, yenilikçilik ve müşteri memnuniyeti gibi firmaların içindeki benzersiz uzmanlığı ifade eder (Srivastava vd., 2013).

Firmaların rekabet edebilirliği açısından inovasyon sürecinin öneminin altını çizmeye olanak tanıyan rekabet avantajı ile inovasyon arasındaki bağlantılar literatürde geniş çapta incelenmektedir (Chatzoglou ve Chatzoudes, 2017; Kuncoro ve Suriani, 2018; Reed vd, 2012). Dinamik yetenekleri inovasyon faaliyetleri üzerinden açıklayacak olursak, Tucker (2002)'a göre, değişime yanıt verme hızı ne kadar hızlı olursa, organizasyonun inovasyon girişimleri de o kadar gelişmiş olur. Marsh ve Stock'a (2003) göre bir organizasyonun dinamik yetenekleri (örneğin bilgi sistemleri, patentler, politikalar, süreçler), inovasyon üzerinde olumlu etkisi olan değer yaratma faaliyetlerini geliştirebilir. Ayrıca Nobre vd., (2011) inovasyonu müşteriye fayda sağlamanın ve katma değerin temel kaynağı olarak görmektedir. İnovasyon, zenginlik yaratan yeni ürünlerin, iş süreçlerinin ve organik değişikliklerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Olavarrieta ve Villena, 2014; Vila vd., 2014). Rekabet avantajının

geliştirilmesinin temelinde organizasyonun rakiplerinden daha üstün kaynaklara ve yeteneklere sahip olması ve böylece müşterilere üstün değer sunabilmesi gelir.

Yeni ürün veya hizmetlerin piyasaya sürülmesi, özellikle rakip firmaların aynı ürün veya hizmet yelpazesini sağlayamadığı durumlarda kuruluşun müşterilerine üstün değer sunabilir. İş süreçlerindeki bir yenilik, üretim süresini veya hizmet teslim süresini kısaltabilir ve mevcut (veya yeni) müşterilere bir kez daha katma değer sağlayabilir. Bir firma ne kadar yenilikçi olursa, dış çevredeki olumsuz dalgalanmalara karşı koyacak yeni stratejilerin geliştirilmesi ve başarıyla uygulanması da o kadar mümkün olur (Chatzoglou ve Chatzoudes, 2017). Yerleşik teorik çalışmalara göre (Drucker, 2002; Miles ve Snow, 1978), yenilikçi firmalar daha esnektir ve değişikliklere uyum sağlama konusunda daha büyük bir kapasiteye sahiptir. Bu özellikler, değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebildikleri, yeni fırsatları tespit edebildikleri ve mevcut fırsatları anlık rekabete göre daha fazla kullanabildikleri için istikrarsızlık dönemlerinde onları korur. Dolayısıyla, bir organizasyonun esnekliğinden ve değişime başarılı bir şekilde tepki verme kapasitesinden tam bir avantaj elde edilebilir (Chatzoglou ve Chatzoudes, 2017). Hinterhuber ve Liozu (2014), ürün fiyatlandırması açısından yeniliği rekabet avantajı kaynağı olarak tanımladı. Yazarlar, fiyatlandırmadaki yeniliğin sayılarla ilgili olmaktan çok, müşterilere üstün memnuniyet sağlarken aynı zamanda kuruluşun karlı bir şekilde büyümesini sağlayacak uygun bir fiyatlandırma modelinin benimsenmesiyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Bu bakış açısıyla fiyatlandırma hem firmaya yarar sağlarken hem de müşteri açısından uygun maliyetli ürünle fiyat değeri yaratır.

Pek çok araştırmacı, yeteneklerin ve performans ile nasıl ilişkili olduğunu incelese de, çok azı temel yetkinliklerin bir firmanın rekabet avantajıyla nasıl ilişkili olduğunu incelemektedir (Qin vd., 2022). Bir firmanın rekabet üstünlüğü ile firma performansı birbirinden farklıdır ve yetenek bağlantısı üzerine daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Çoğu çalışma yalnızca yetenekler ve sonuçlar arasındaki bağlantıyı inceliyor (Cao vd., 2022). Ayrıca, rekabet avantajı da dahil olmak üzere aracı faktörlerin araştırılması literatürde hak ettiği değeri görmemiştir (Wu vd., 2023).

Bir pazarlamacı, değişen pazar ortamında müşteri için değer yaratarak pazarda rekabetçi kalabilir (Grandhi vd., 2020; Smith ve Colgate, 2007). Akademik literatür, müşteriler için değer yaratmayı en önemli pazarlama stratejilerinden biri olarak kabul eder (Benoit vd., 2020). Mevcut literatür, dijital teknolojiyi kullanarak müşteriler için

değer yaratmanın önemini ifade etmektedir (Davenport vd., 2020), çünkü geleneksel değer yaratma yöntemleri artık veri açısından zengin iş ortamında o kadar etkili değildir (Rahman vd., 2020). Bir firmanın müşteri analitiği odaklı yeteneği, mevcut eğilimlere dayalı anlamlı bir şey sunarak ve önemli bir şeyi bireysel ihtiyaçlara göre kişiselleştirerek müşteriler için değer yaratabilir (Hossain vd., 2021). Bu örneklerin her birinde, firmalar müşteriler için değer yaratmak ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak için dinamik yeteneklerini güçlendirdiği ve bu da sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamayı vurguladığı görülmektedir. Bu açıklamalar ve varsayımlar ışığında araştırmanın beşinci hipotezi, aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_5: Firmanın değer yaratmasının dinamik yetenek ve rekabet avantajı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

6.6. Değer Yaratmanın Dinamik Yetenek ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

Firma stratejisi, endüstrinin rekabetçi ortamında rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için araç ve yaklaşımları seçme, uygulama ve değerlendirme süreçlerini kapsar. Bu bağlamda, şirketin performansı, bu stratejilerin sonucunda belirli bir dönemde uygulamalarda ve sonuçlarda hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini yansıtarak temelde başarı düzeyini gösterir (Porter, 1991). Firmanın amaçlarının gerçekleşmesi, finansal yapısının değerlendirilmesi, karlılık, likidite, etkinlik analizlerinin yapılması, rekabet gücünün ortaya konulması ve büyüme potansiyelinin tespiti gibi konular firma performansı ile ilişkili konulardır (Şenol ve Karaca, 2017). Firma performansının altında yatan temel belirleyiciler, firmanın kaynak ve becerileridir (Barney, 1991; Grant, 2021; Battisti vd., 2020). Firma performansı çok değişkenli olabilir (Bulut vd., 2013). Bu çalışmada firma performansı yenilik performansının kriterlerine atıfta bulunmaktadır. Son yıllarda üretilen yeni ürün sayısı, pazara yeni ürünü ilk sunan firma olma, müşteri şikayetlerinin azaltılması ve memnuniyetin artırılması, ürün kalitesinin artması ve teslimat sürelerinin azaltılması gibi kriterler ile firma performansı ölçülmektedir.

Çağdaş stratejik yönetimin temel görevi değer yaratan kaynakları aramak ve ortalamanın üzerinde firma performansı elde etmektir. Dinamik yetenek perspektifi, ortalamanın üzerinde performansa ulaşmayı amaçlayan stratejik değişim yoluyla bir firmanın stratejik potansiyelinin bilinçli ve becerikli bir şekilde değiştirilmesine dikkat

çeker. Yakın zamanda yapılan bir meta-analiz, dinamik yeteneklerin daha yüksek firma performansına, etki alanında veya süreçlerde belirli sonuçlara, dış çevre-organizasyon uyumuna, firmanın hayatta kalmasına, büyümesine, büyük değişikliklere uyum sağlama yeteneğini yansıtan esnekliğe ve yenilikçilik sonuçlarına (yeni ürünler, patentler, kaynak portföyü değişiklikleri, organizasyonel öğrenme vb. gibi) dönüştüğünü göstermektedir (Schilke vd., 2018).

Günümüz dijital ortamında müşteriler daha talepkar ve bilgili hale gelmiştir (Rashidirad vd., 2017, s. 335). İnternet, firmaların maliyetlerini düşürmelerine ve operasyonel verimliliklerini artırmalarına yardımcı olmaktadır (Kim vd., 2004). Diğer yandan bazı stratejiler kolaylıkla taklit edilebileceği için (örneğin maliyet liderliği) ayrıca öğrenme yeteneklerini geliştiren ve internet tabanlı teknolojileri kullanarak sürekli bilgi edinen firmaların daha verimli olduğu kabul ediliyor (Zahra ve George, 2002). İnternet sayesinde, bazı firmalar faaliyetlerini online olarak sürdürerek maliyetleri azaltırken, diğerleri üçüncü şahıslardan ve müşterilerinden dış kaynak sağlayarak verimliliği artırabilir. Ancak, bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gelişmiş öğrenme yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Lin ve Wu, 2014). Mevcut kaynakları ve yetenekleri yeni katma değer yaratan süreçlere ve yeteneklere dönüştürmede usta olan firmaların performansı iyileştirme olasılığı daha yüksektir (Wang ve Kim, 2017, s. 18).

Dinamik yetenekler ile operasyonel performansında iyileştirmeler yapan firma, müşteri ihtiyaçlarını daha etkili bir şekilde anlayabilir ve karşılayabilir. Kaynaklarını müşteriler için önemli olan ürün ve hizmetlere odaklayabilir. Müşteri değerine güçlü bir vurgu, kuruluş içinde sürekli iyileştirme çabalarını teşvik edebilir ve bu da daha iyi süreçlere ve kaynak kullanımına yol açabilir. Müşteriler için değer yaratmak, çoğunlukla onların değişen ihtiyaçlarına yanıt veren yeni ve iyileştirilmiş ürün veya hizmetler geliştirmeyi içerir. Değer yaratmak için kaynakları kullanabilme yeteneği de gereklidir (Barney ve Arikan, 2005). Bu sorun, ortamda ortaya çıkan fırsatlara hızlı ve esnek bir şekilde yanıt vermek amacıyla kaynakları bir araya getirmeye, dönüştürmeye ve düzenlemeye yönelik dinamik yetenekler ve yönetimsel yeterliliklerle bağlantılıdır (Morrow vd., 2007). Bazı araştırmalar dinamik yetenekler ile performans arasındaki ikili ilişkiye dair kanıtlar sunmakta (Karna vd., 2016), bazı araştırmalar ise firma performansına dönüşen değer yaratma ve değer yakalama süreçlerinin, kriz zamanlarında büyük ölçüde firmanın dinamik yetenekleri tarafından şekillendiğini

göstermektedir (Dyduch vd., 2021). Firmanın kaynak temelli görüşü, firmalar arasındaki performans farklılığının kendine özgü firma düzeyindeki kaynaklara atfedilebileceğini savunmaktadır. Bu tezden yola çıkarak Wheeler (2002) firmaların müşteri değeri yaratmanın yenilikçi yollarını tanımasına ve bu değeri sunmak için organizasyonel rutinleri yapılandırmasına olanak tanıyan dinamik yeteneklerin, liderleri geride kalanlardan ayırdığını ileri sürmektedir.

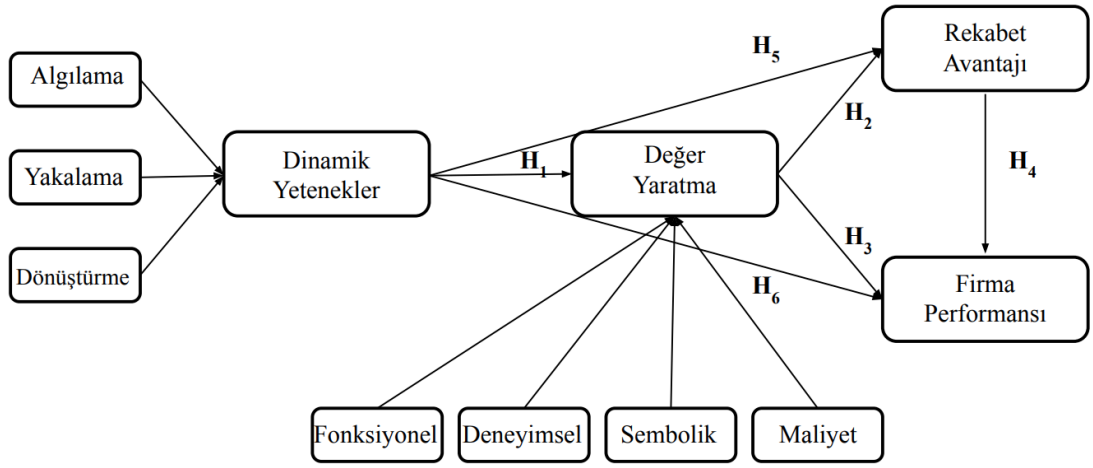
Bir firmanın müşterilerine değer sağlama yeteneği, firma performansının önemli bir itici gücüdür. Genellikle kuruluşların inovasyon yeteneğiyle birlikte analiz edilmesinden dolayı değer yaratma zordur (Dyduch vd., 2021). Keşfedilen veya üretilen yeni veya değiştirilmiş fırsatlar, yenilik olarak özenle hazırlandığında önemli bir değer yaratma kaynağı olabilir (Bilton ve Cummings, 2010). Bir çalışma, organizasyonun inovasyon yeteneğinin firma performansını etkilediğini göstermektedir (Rizan vd., 2019). Bu açıdan bakılarak inovasyon yeteneği bir dinamik yetenek olarak değerlendirildiğinde ve değer yaratmanın şekillendirmesiyle firma performansına etki edebilir. Firma müşteri beklentilerini karşılayan ürün veya hizmetler sunduğunda, daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyetine yol açar. Memnun müşterilerin sadık müşterilere dönüşme, tekrar satın alma yapma ve firmayı başkalarına tavsiye etme olasılıkları daha yüksektir. Bu da satışların artmasına ve müşteri tutundurma yoluyla firmanın performansının artmasına neden olur. Müşteriler kendilerine değer sağlayan ürün veya hizmetler için daha fazla ödemeye hazırdır. Bu nedenle, müşterilerine başarılı bir şekilde değer yaratan ve sunan bir firma, yüksek fiyatlara hükmedebilir ve yüksek gelir ile kârlılık elde edebilir. Müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlamak, yenilik ve ürün geliştirme için esastır. Müşteri değerini ön planda tutan firmaların, müşteri talepleriyle uyumlu, uzun vadeli performanslarını artıran yeni ve iyileştirilmiş ürün veya hizmetler geliştirme olasılıkları daha yüksektir. Bu açıklamalar ve varsayımlar ışığında araştırmanın altıncı hipotezi, aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_6: Firmanın değer yaratmasının dinamik yetenek ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

6.7. Araştırma Modeli

Literatür taraması ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda çalışma için tasarlanan kavramsal araştırma modeli Şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Literatür taraması sonucu edinilen bilgiler ve oluşturulan araştırma modeline göre tez araştırmasının hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir:

H_1: Firmanın dinamik yeteneğinin değer yaratma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: Firmanın değer yaratmasının rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_3: Firmanın değer yaratmasının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_4: Firmanın rekabet avantajının firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_5: Firmanın değer yaratmasının dinamik yetenek ve rekabet avantajı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H_6: Firmanın değer yaratmasının dinamik yetenek ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMASI

7.1. Araştırma Tasarımı

7.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile dinamik yeteneklerin rolü ve performans sonuçlarına ilişkin devam eden araştırmalara, değer yaratma ilişkisi ile katkıda bulunmak amaçlamaktadır. Dinamik yetenek ve değer yaratma üzerine yazılmış sınırlı çalışmalara ek olarak (Rashidirad vd., 2017; Matarazzo vd. 2021; Dyduch vd., 2021; Michaelis vd.,2021; Karttunen vd., 2024) bu ilişkiye rekabet avantajı ve firma performansı değişkenleri eklenmekte ve literatürdeki bir boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır. Çalışma ile firmaların müşteri değeri yaratması için dinamik yetenekler perspektifini kullanarak rekabet avantajına ve firma performansına dönüştürdüğü vurgulanmakta ve bu ilişkinin altında yatan sebeplerin ve temel kavramları incelemesi amaçlamaktadır. Dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkilerini anlamak ve değer yaratmanın bu süreçteki aracılık rolünü belirlemeye odaklanılmıştır. Bu ilişkisel çerçevenin açıklaması ve teorik perspektifin tanımlaması için literatürden yararlanılmaktadır. Bu doğrultuda bu değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiyi test etmek üzere dört adet ve değer yaratmanın aracılık etkisini test etmek üzere iki adet hipotez ve toplamda altı hipotez oluşturulmuştur. Firmaların değişen pazar koşullarına nasıl yanıt verdikleri ve müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşıladıkları konusunda bilgi sağlanması, ayrıca firmaların müşteri odaklılık ve yenilikçilik gibi kritik yeteneklerini nasıl desteklediğinin anlaşılması, stratejik yönetimin en önemli unsurlarından biri olan rekabet avantajına katkı sağlayacaktır.

7.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Günümüz iş dünyasında hızla değişen rekabet ortamı, firmaların sürekli olarak uyum sağlamalarını ve gelişmeleri takip etmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda, firmaların dinamik yeteneklerini geliştirerek, değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri kritik bir öneme sahiptir. Bu araştırma, dinamik yeteneklerin firma performansına etkisini incelemeyi ve değer yaratma sürecindeki rolünü anlamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın kapsamı, dinamik

yetenek kavramının firma yönetimi literatüründeki yerini ve önemini anlamakla başlar. Dinamik yeteneklerin tanımı, bileşenleri ve organizasyon içindeki işleyişi üzerinde durulmakta ve bu kavramın firma stratejileri açısından neden önemli olduğu açıklanmaktadır.

Çalışmanın odak noktası, bağımsız bir değişken olarak dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Bu bağlamda, rekabet avantajı ve firma performansı boyutları bir araya getirilerek dinamik yeteneklerin rolü detaylı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca bu ilişkisel boyuta değer yaratmanın aracılık rolü eklenmiştir.

Dinamik yetenek bu çalışmada algılama, yakalama ve dönüştürme boyutları ile ele alınmaktadır. Değer yaratma literatürde birden fazla farklı paydaş için değer yaratma olarak ele alınmaktadır. Değer yaratma bu araştırma kapsamında müşteri için değer yaratma olarak ele alınmaktadır. Müşteri için değer yaratma ise fonksiyonel, deneyimsel, sembolik ve maliyet olmak üzere dört alt boyutta ele alınmaktadır.

Araştırmanın önemi, firmaların rekabet avantajı yakalama noktasında başarılı olabilmeleri için dinamik yeteneklerini nasıl geliştirebileceklerini anlamak ve bu yeteneklerin firma performansına olan katkısını değerlendirmektir. Bu çalışma, işletme yönetimi alanında strateji oluşturuculara, karar vericilere ve akademisyenlere, dinamik yeteneklerin önemini vurgulayarak firma stratejilerini şekillendirmede yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Son yıllarda işletme yönetimi literatüründe dinamik yeteneklerin firma performansıyla ilişkisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Ancak, bu ilişkiyi etkileyen faktörlerin tam olarak anlaşılması ve bu faktörlerin araştırmalara dahil edilmesi üzerine odaklanan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Dinamik yeteneklerin ele alınmasının nedeni, firmaların hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme süreçlerinde kritik bir rol oynamalarıdır. Özellikle, firmaların çeşitli endüstrilerde dinamik yetenekleri nasıl geliştirebileceği ve bu yeteneklerin nasıl rekabet avantajı ve firma performansına dönüşebileceği soruları literatürde giderek daha fazla ilgi çekmektedir. Bu değişkenler farklı araştırmalarda ayrı ayrı ele alınırken bu araştırmada tek bir regresyon modeli üzerinde birleştirilmiştir.

Bu çalışma, dinamik yeteneklerin değer yaratma üzerindeki etkisini özellikle Türkiye bağlamında araştıran sınırlı araştırmalar dikkate alındığında literatüre önemli bir katkı

sağlamaktadır. Dinamik yetenekler uluslararası literatürde araştırmacılar tarafından uzun bir süredir çalışılıyor olsa da firma yönetimi için öneme sahip farklı konularda dinamik yetenekler bağlamında çalışılması değerli sonuçlar doğurabilecek boşluklar bulunmaktadır. Bu durum çalışmanın henüz doygunluğa ulaşmadığını gösterir. Teknolojinin her geçen gün farklı bir yöne evrildiği ve firmalar için hem imkanlar hem de zorlukları beraberinde getirdiği şu günlerde firmaların bu imkanlardan optimum yaralanıp zorlukları bertaraf edebilmesi için bu çalışma dinamik yeteneklerin önemine vurgu yapmaktadır. Araştırmanın çıktıları firmaların stratejik planlarına yön vermede dikkate alabilecekleri önemli çıkarımlara sahiptir.

7.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da çeşitli varsayımlar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin çalışılan konuya uygun ve güvenilir olduğu varsayılmıştır. Ayrıca araştırmaya veri toplama amacıyla oluşturulmuş ölçeklerin yer aldığı anket formunun etik kaidelere uygun olduğuna dair etik kurul onay raporu alınmıştır. İlgili etik kurul kararı Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 24.06.2021 tarihli ve 2021/04 nolu toplantı kararı ile verilmiştir. Çalışmanın örnekleminin çalışma evrenini doğru bir şekilde yansıttığı ve temsil ettiği varsayılmıştır. Çalışmada kullanılan verilerin çoğunluğu yüz yüze anket uygulaması ile elde edilmeye çalışılmış olsa da, fiziksel olarak erişilmesi zor olan katılımcılardan da çevrimiçi anket uygulaması aracılığıyla veriler toplanmıştır. Her katılımcının sorulara yeterince zaman ayırdığı, soruları doğru anladığı ve dürüst cevaplar verdiği varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan firmaların büyük çoğunluğunu İstanbul'da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli firmalar oluşturmaktadır. Çalışmanın bulguları çok çeşitli endüstrileri içermekte fakat bilgiler yalnızca tek bir ülkeden elde edilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın bulgularını tüm endüstrilere ve ülkelere genellemek mümkün değildir. Anket katılımcıları firmaların ilgili bilgi ve deneyime sahip farklı kademelerde görev yapan yöneticileri ve çalışanları arasından seçilmiştir. Araştırma bulguları katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşmuştur. Ayrıca çalışmada kullanılan firma performansı değişkeni, katılımcıların öznel yargılarına dayalı olarak ölçümlenmiştir. Gelecekteki çalışmalar için objektifliği teşvik etmek ve ölçüm hatalarından kaçınmak için, gelecekteki araştırmalar firmaların objektif performans göstergelerini kullanabilir.

7.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma nicel araştırma yöntemleri benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma, sayısal verilerin toplanmasını sağlar. Bu sayısal veriler, istatistiksel analizlere tabi tutularak anlamlı sonuçlar elde etmeye yardımcı olur. Nicel araştırma genellikle büyük katılımcı grupları üzerinde gerçekleştirilir ve bu nedenle elde edilen sonuçlar genelleme yapma yeteneği sağlar. Nicel araştırma, değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri değerlendirmek için kullanılır. İstatistiksel analizler sayesinde, değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini anlamak mümkündür. Bu araştırma bağlamında nicel araştırma yönteminin kullanılmasının daha objektif sonuçlar doğuracağı düşünüldüğü için nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın deseni tarama desenidir. Tarama deseni genellikle geniş bir konu veya alan hakkında genel bir anlayış elde etmek için kullanılan bir araştırma yöntemidir. Tarama deseni, bir araştırmacının belirli bir alandaki bilgiyi toplamak, sentezlemek ve özetlemek için kullandığı bir yaklaşımdır. Tarama deseni genellikle literatür taraması, belge analizi ve içerik analizi gibi tekniklerin kullanılmasıyla gerçekleştirilir. Tarama deseni, araştırmacıların teorik veya kavramsal çerçeveler oluşturmasına yardımcı olur. Bu, belirli bir araştırma alanındaki temel kavramları, ilişkileri ve teorik yapıları tanımlamayı içerir. Tarama deseni, araştırmacıların belirli bir alandaki boşlukları veya açıkları tanımlamalarına ve potansiyel araştırma konularını belirlemelerine yardımcı olur.

7.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi İstanbul'da faaliyet gösteren firmalardan oluşmaktadır. Faaliyet gösteren firmaların yoğunluğu ve faaliyet gösterdikleri endüstri alanlarının çeşitliliği nedeniyle örneklemin evreni temsil etme yeteneğinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Örneklem seçim yöntemi olarak olasılıklı örneklem tekniklerinden basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın uygulamasında kullanılmak üzere toplanan anketler 2022-2023 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren 431 firmaya uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 431 firmadan 850 veri toplanmıştır. Her katılımcının çalışmakta olduğu firmada en az 1 yıl tecrübeye sahip olması kriteri ve temsil ettiği firmanın en az 10 çalışana sahip olması kriteri aranması nedeniyle toplanan veriler arasında bu durumu karşılamayan veriler

temizlenmiştir. Kalan 379 firmadan toplam 786 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Anket katılımcıları firmaların sahibi, beyaz yakalı çalışan, üst, orta ve alt düzey yönetici kademesinde çalışan bireylerden oluşmaktadır.

Örneklem büyüklüğünün tespiti konusunda araştırmacılar genellikle bu amaçla geliştirilmiş formüllerden veya belirli evren büyüklüğüne göre olması gereken örneklem miktarını gösteren tablolardan yararlanır.

22 Aralık 2023 tarihi itibariyle 2022 TÜİK verilerine göre 3 milyon 773 bin firma KOBİ sınıfına girmektedir. Büyük firma sınıfına ilişkin bir rakama ulaşılamamıştır ancak yine TÜİK verilerinde ifade edildiği üzere KOBİ'ler 2022 yılındaki varolan firmaların %99,7'sini oluşturmaktadır (TÜİK, 2023). Bu durumda 2023 yılı itibariyle Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların sayısı 3 milyon 785 bin civarındadır. Bu evren sayısı için yeterli olacak örneklem sayısı 0.05 güven aralığı seviyesinde 384'tür ve bu araştırmada ele alınan örneklem evreni temsil etme yeteneğine sahiptir. Bu rakam belirlenirken Tablo 4'te yer alan evren büyüklüğüne göre örneklem büyüklüğü belirleme kriterleri ele alınmıştır.

Tablo 4. Evren Büyüklüğüne Göre Örneklem Büyüklüğünün Tespiti

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)		
	%90 (0.10)	%95 (0.05)	%99 (0.01)
50	42	44	47
100	61	79	87
1.000	137	278	400
5.000	154	357	587
10.000	157	370	624
50.000	160	381	657
100.000	161	383	661
500.000	162	384	664
1.000.000	162	384	665
10.000.000	163	384	665

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018

Bu çalışma ulaşılan örneklem sayısı ve kullanılan parametre sayısı göz önünde bulundurulduğunda örneklem sayısının evreni temsil etme konusunda yeterli olduğu söylenebilir.

7.2.2. Araştırma Verilerinin Toplanma Yöntemi

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket yönteminin uygulanması katılımcıların gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Ankette literatürden yararlanılarak bir araya getirilen ölçekler kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri çapraz çeviri sürecine tabi tutulmuştur. Hem literatüre hâkim hem de anadil seviyesinde İngilizce bilen bir uzmandan destek alınarak İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi yapılan ölçek maddeleri, içerik geçerliliği ve anlaşılırlık bakımından tartışılmıştır. Anket formunun oluşturulmasının ardından sektörde çalışan 30 katılımcı ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonrası düzeltmeler yapılarak ankete son hali verilmiştir. Günümüz rekabet koşullarında tüm firmaların kaynaklarını ve yeteneklerini dinamik olarak kullanması gerektiği ve hem kendileri hem de müşterileri için değer yaratma gayesinde oldukları varsayılarak İstanbul'da faaliyet gösteren firmalar içerisinde sektörel olarak özellikle bir eleme yöntemine gidilmemiştir. İstanbul'da faaliyet gösteren firmalar basit tesadüfi örnekleme tekniği ile seçilmiştir. Araştırmaya dahil edilen 786 katılımcının bulunduğu 379 firma; bankacılık ve sigortacılık, medya ve iletişim, telekomünikasyon, e-ticaret, yazılım, bilişim teknolojileri, enerji, sağlık, kimya ve ilaç, turizm, toptan ve perakende gibi sektörlerde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya ilgili firmaların sahipleri, beyaz yakalı çalışanları, üst, orta ve alt düzey yöneticileri katılım sağlamıştır. Katılımcıların araştırmaya katılım kriteri olarak mevcut firmalarında en az 1 yıl süre ile çalışma tecrübesine sahip olması kriteri gözetilmiştir.

7.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket formunun demografik bilgiler bölümünde katılımcıların cinsiyet, yas, eğitim durumu, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve toplam tecrübe süresi, unvan ve çalıştığı departman gibi özelliklerine ait sorularla birlikte firmanın faaliyet alanı, faaliyet alanı sınırları, faaliyet gösterdiği sektör, yaşı ve çalışan sayısı gibi firmaya ait sorular da yer almaktadır. Araştırma değişkenleri arasında dinamik yetenekler, değer yaratma, rekabet avantajı ve firma performansı değişkenleri yer almaktadır. Anket formunda kullanılan ifadelerin değerlendirilmesi için 5'li Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum - 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Anket formunda kullanılan araştırma değişkenlerine ait ölçeklerin her biri daha önce uluslararası çalışmalarda kullanılmış ve yüksek geçerliliğe sahip ölçeklerden uyarlanmıştır. Ölçek soruları yabancı kaynaklardan uyarlandığı için Türkçe'ye

uyarlanması aşamasında önce Türkçe'ye çevrilmiş sonra bir uzman tarafından Türkçe'den geri İngilizce'ye çevrilmiştir. Daha sonra anket katılımcılarına doldurulması için dağıtılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ve yararlanılan kaynaklar aşağıda yer almaktadır. Anket formu Ek 1'de yer almaktadır.

Dinamik Yetenek: Dinamik yetenek kavramının ölçülmesi için Kump vd., (2019)'in önerdiği ölçüm kullanılmıştır. Literatürde dinamik yeteneği ölçmek için uyarlanmış birçok çalışma bulunmaktadır. Kum vd., (2019), dinamik yeteneğin ölçümü için standart bir ölçek çalışması olması gerektiğini savunmuş ve algılama (5 madde), yakalama (4 madde) ve dönüştürme (5 madde) kapasitelerini değerlendirmek için Teece (2007)'nin yapılandırılmış dinamik yetenek çerçevesini temel alan 14 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek, iş ve yenilik performansının öngörüsüne sahiptir.

Değer Yaratma: Smith ve Colgate (2007)'nin müşteri değeri yaratma stratejisi çerçevesi, değer yaratma stratejilerini belirlemek ve göstermek, marka ve organizasyon konumlandırmasını göstermek, yeni değer yaratma teklifleri için fırsatları belirlemek ve mevcut ürün değeri tekliflerine yönelik iyileştirmeler önermek için yararlı bir ölçektir. Değer yaratma çerçevesine göre firmalar dört tür değer üretebilir: fonksiyonel/işlevsel/araçsal değer (5 madde), deneyimsel/hedonik değer (5 madde), sembolik/ifade değeri (6 madde) ve maliyet/kurban değeri (5 madde). Ölçek toplamda 21 maddeden oluşmaktadır.

Rekabet Avantajı: Çoğu araştırma, rekabet avantajını ölçmek için firmaların açık verilerini kullanır. Firmalar finansal verilerini açıklamaktan çekinebilir ve vermeyi reddedebilir. Sübjektif verilerin rekabet avantajını ölçmek için kullanılabileceğini iddia eden araştırmalara göre (Dess ve Robinson, 1984; Powell, 1992; Spanos ve Lioukas, 2001), bu çalışmada rekabet avantajı yedi finansal ve finansal olmayan faktörler kullanılarak ölçülmektedir. Li ve Liu (2014) kaynağından alınan ve toplamda 7 maddeden oluşan ölçekte "Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, biz şu özelliklere sahibiz:" şeklinde firmalarını değerlendirmeleri istenmiştir. 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek yapılan değerlendirmede şu ifadeler yer almaktadır: Daha yüksek kârlı büyüme oranı, daha yüksek satış gelirli büyüme oranı, daha düşük firma maliyetleri, daha iyi ürün ve hizmet kalitesi, giderek artan pazar payı, daha kârlı eski müşteriler, daha kârlı yeni müşteriler (Chang, 2011; Day ve Wensley, 1988; Li ve Zhou, 2010; Newbert, 2008).

Firma performansı: Firma performansı yenilik performansı ve firma performansı ile ölçülmüştür. 7 maddeden oluşan firma performansı ölçeği maddeleri şu şekilde uyarlanmıştır: Kaynak (2003)'den, 1. ve 2. maddeler, Fuentes vd., (2004)'ten 3. ve 5. maddeler, Sadıkoğlu ve Zehir (2010)'dan 4. Madde ve Prajogo ve Sohal (2004)'ten 6. ve 7. madde. İşletme performansı, kalite performansı, müşteri mutluluğu ve yenilik performansı ölçütlerinin tümü bu ölçekte yer almaktadır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010).

7.3. Veri Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizi ile faktör dağılımının incelenmesi için SPSS yazılımı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi SPSS AMOS yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi için SPSS PROCESS MACRO yazılımı kullanılmıştır. Çalışmanın analiz düzeyi bireyler değil firmalar olarak belirlenmiştir. Bu nedenle 786 bireyden toplanan veriler firma bazında toplanmış ve ortalaması alınmıştır. SPSS yazılımında aggregate seçeneği ile bu işlem yapılmıştır. Ortalama alma işlemi sonucu veriler 379 firmaya indirgenmiştir.

7.3.1. Demografik Veriler

Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 5'te gösterilmektedir. Demografik veri olarak eğitim bilgisi, cinsiyet bilgisi ve yaş aralığı bilgileri istenmiştir. Katılımcıların eğitim seviyeleri doktora (%0,25), yüksek lisans (%33,84), üniversite (fakülte) (%60,56), üniversite (yüksekokul) (%1,15), lise (%2,29), meslek yüksekokulu (%1,65) ve ilköğretim (%0,25) olarak belirtilmiştir. Katılımcıların %49,49'u kadın ve %50,5'i erkektir. Yaş dağılımları 21-26 yaş (% 20,36), 27-32 yaş (%37,91), 33-38 yaş (%23,92), 39-44 yaş (%12,09) ve 45 yaş ve üzeri (%5,73) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların görev aldıkları pozisyonlar üst düzey yönetici (%7,63), orta düzey yönetici (%28,50), alt düzey yönetici (%12,47), firma sahibi (%1,02) ve beyaz yakalı çalışan (%50,38) alt kategorilerine ayrılmıştır. Katılımcıların görev aldıkları pozisyonlar arasında beyaz yakalı çalışanların diğer kategorilere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik İstatistiği

		Frekans	Yüzde
Eğitim	Doktora	2	0,25
	Yüksek Lisans	266	33,84
	Üniversite (Fakülte)	476	60,56
	Üniversite (Yüksekokul)	9	1,15
	Lise	18	2,29
	Meslek Yüksekokulu	13	1,65
	İlköğretim	2	0,25
Cinsiyet	Kadın	389	49,49
	Erkek	397	50,50
Yaş	21-26	160	20,36
	27-32	298	37,91
	33-38	188	23,92
	39-44	95	12,09
	45 ve üzeri	45	5,73
Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	60	7,63
	Orta Düzey Yönetici	224	28,50
	Alt Düzey Yönetici	98	12,47
	İşletme Sahibi	8	1,02
	Beyaz Yakalı Çalışan	396	50,38
Toplam		**786**	

7.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılardan çalıştıkları firmalar ile ilişkili bilgileri doldurmaları istenmiştir ve bu bilgileri Tablo 6'da gösterilmektedir. İlgili bölümde çalıştıkları firmanın faaliyet gösterdiği sektör, çalıştıkları pozisyon, firmanın çalışan sayısı bakımından büyüklüğü, firmanın faaliyet sınırı ve faaliyet alanı bilgilerine yer verilmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler bakımından makine-teçhizat (%22,16), teknoloji (%30,87), otomotiv (%6,06), tekstil (%7,65), medikal (%6,86), gıda (%6,86), kimya (%4,74) ve diğer (%13,98) kategorilerine ayrılmıştır. Firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler arasında en yüksek oranda teknoloji sektörü bulunmaktadır. İşletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında 50'den az çalışana sahip firmalar küçük (%8,44), 50 - 250 arasında çalışana sahip firmalar orta (%31,66), 250'den fazla çalışana sahip firmalar da büyük (%59,89) firma olarak ifade edilmiştir. Çalışan sayılarına göre büyüklükleri bakımından araştırmaya katılan firmaların çoğunlukla büyük firma olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet sınırları bölgesel (%9,8), ulusal (%21,9) ve uluslararası (%68,3) olarak nitelendirilmiştir. Faaliyet alanları bakımından firmalar kamu (%3,16) ve özel sektör (%96,83) kategorilerine ayrılmıştır. Firmaların

çoğunluğunun uluslararası alanda faaliyet gösterdiği ve faaliyet alanlarının da özel sektör ağırlıklı olduğu gözlemlenmiştir. Firmaların kuruluş yılları baz alınarak oluşturulan firma yaşı değerleri; 1800-1850 arası (%1,31), 1851-1900 arası (%2,9), 1901-1950 arası (%6,33), 1951-2000 arası (%52,24) ve 2001 ve üzeri (%37,2) olduğu gözlenmiştir. Katılımcı firmaların çoğunluğu 1950 yılı sonrası kurulmuştur. Bu veriler, katılımcıların çalıştıkları firmalara ve firmaların genel yapısına ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler sağlamaktadır.

Tablo 6. Firmaların Tanımlayıcı İstatistiği

		Frekans	Yüzde
Sektör	Makine-Teçhizat	84	22,16
	Teknoloji	117	30,87
	Otomotiv	23	6,06
	Tekstil	29	7,65
	Medikal	26	6,86
	Gıda	26	6,86
	Kimya	18	4,74
	Diğer	53	13,98
Çalışan Sayısı	Küçük	32	8,44
	Orta	120	31,66
	Büyük	227	59,89
Faaliyet Sınırı	Bölgesel	37	9,8
	Ulusal	83	21,9
	Uluslararası	259	68,3
Faaliyet Alanı	Özel Sektör	367	96,83
	Kamu	12	3,16
Firma Yaşı	1800-1850	5	1,31
	1851-1900	11	2,9
	1901-1950	24	6,33
	1951-2000	198	52,24
	2001 ve üzeri	141	37,2
Toplam		**379**	

7.3.3. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Ölçüm modelinin değerlendirilmesindeki temel adımlardan biri ölçümlerin doğruluğunu ve geçerliliğini belirlemektir. Açımlayıcı faktör analizi, çok sayıda birbiriyle ilişkili değişkenleri birleştirerek bir dizi kavramsal olarak anlamlı yeni değişkeni keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002, s.472). Faktörün doğası hakkındaki anlayışı ile tutarlı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Başka bir deyişle, değişkenlerin gerçekten modelde kullanılan gizli değişkene ait olup olmadığı ölçülür. Bu çalışma kapsamında

oluşturulan ankette birinci dereceden dört değişken ve bu değişkenlerin ikinci dereceden yedi (dinamik yetenek (3) ve değer yaratma (4)) alt boyutu ile toplam dokuz değişken yer almaktadır.

Açımlayıcı faktör analizi SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir. Ölçekte birinci dereceden yer alan değişkenler dinamik yetenek, değer yaratma, rekabet avantajı ve firma performansıdır. İkinci dereceden değişkenler dinamik yeteneğin üç alt boyutu olan algılama, yakalama ve dönüştürme ve değer yaratmanın dört alt boyutu olan fonksiyonel değer, deneyimsel değer, sembolik değer ve maliyet değeridir. Açımlayıcı faktör analizinin sonucunda ölçeğin toplamda dokuz faktöre ayrılması beklenirken analiz sonucu yedi faktöre ayrılmıştır. Dinamik yetenek değişkeninin algılama ve yakalama alt boyutları birleşme göstermiştir ve tek bir faktör olarak algılanmaktadır. Bu birleşmeden doğan yeni faktör doğrulayıcı faktör analizinde algılama olarak adlandırılmıştır. Benzer biçimde değer yaratma faktörünün deneyimsel ve sembolik boyutları birleşme göstermiştir. Bu birleşmeden doğan yeni faktör doğrulayıcı faktör analizinde deneyimsel olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde bazı alt boyutların birleşmesi ve aynı faktör gibi algılanması, ölçeğin iç tutarlılık veya yapı geçerliği açısından belirli bir ölçüde örtüşmesi veya ilişkilendirilmesi olarak yorumlanabilir. Bu durum, ölçeğin ölçülen kavramı farklı açılardan yansıtmasına rağmen, aslında aynı temel özelliği ölçtüğünü veya birbiriyle ilişkili olduğunu gösterebilir. Açımlayıcı faktör analizinde alt boyutların birleşmesinin nedeni çeşitli olabilir ve kültürel farklılıklar da bu durumu etkileyen faktörlerden biridir. Kültürel farklılıklar, insanların değerleri, inançları, davranışları ve algıları gibi birçok yönü içerir ve bu da ölçeğin farklı kültürlerde farklı şekillerde yorumlanmasına veya algılanmasına neden olabilir.

Algılama ve yakalama kavramlarının benzer algılanması ve bu kavramların birleşme göstermesinin psikolojik etkileri de olabilir. Her iki kavram da fırsatları tanıma ve bu fırsatları değerlendirme süreçlerini içerdiğinden, katılımcılar bu kavramları birbirine yakın algılamış olabilir. Katılımcılar, iş hayatında sıklıkla bu iki süreci iç içe geçmiş olarak deneyimleyebilir. Fırsatları algılamak ve bu fırsatları değerlendirmek yani yakalamak genellikle birbirini izleyen ve tamamlayan süreçlerdir. Bu kavramsal yakınlık, katılımcıların bu iki boyutu bir bütün olarak algılamalarına ve ayrı kavramlar yerine tek bir geniş kavram olarak değerlendirmelerine yol açabilir.

Değer yaratma değişkeninin deneyimsel ve sembolik değer yaratma boyutlarının birleşme göstermesinin de psikolojik nedenleri olabilir. Bu iki kavram, katılımcıların

zihinsel modellerinde benzer işlevlere sahip olarak değerlendirilebilir, bu da bu kavramların benzer algılanmasına yol açabilir. Müşteriler genellikle bir ürün veya hizmetten hem deneyimsel hem de sembolik değer elde ederler. Deneyimsel değer, müşteri memnuniyeti ve kullanıcı deneyimi ile ilişkilidir; sembolik değer ise bir ürün veya hizmetin müşterinin kimliğine, statüsüne veya yaşam tarzına katkısını ifade eder. Bu iki değer türü genellikle birlikte değerlendirilir, çünkü bir ürünün sağladığı deneyim, aynı zamanda o ürünün sembolik değerini de artırabilir. Katılımcılar, bu iki değeri birbirinden ayrılamaz olarak görebilirler. Firmalar, pazarlama ve marka stratejilerinde genellikle deneyimsel ve sembolik değerleri bir arada sunarlar. Örneğin, bir ürünün hem kaliteli bir deneyim sunduğunu hem de prestijli bir marka imajı taşıdığını vurgulayan kampanyalar bu iki değeri birleştirir. Bu tür stratejiler, katılımcıların deneyimsel ve sembolik değerleri tek bir birleşik değer olarak algılamalarına neden olabilir.

Başlangıçta 49 madde ile gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0.5'ten düşük bulunan veya aynı faktör üzerinde yer alması beklenen ama yer almayan yakalama 3, deneyimsel 5, sembolik 2 ve firma performansı 7 isimli dört madde ölçekten çıkarılmıştır ve analizin doğrulayıcı faktör analizi aşamasına 45 madde ile devam edilmiştir. Tablo 7 ilgili açımlayıcı faktör analizine ilişkin faktör yüklerine yer vermektedir.

Tablo 7. Açımlayıcı Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

	Faktör 1	**Faktör 2**	**Faktör 3**	**Faktör 4**	**Faktör 5**	**Faktör 6**	**Faktör 7**
Dinamik Yetenek							
Algılama 1	.577						
Algılama 2	.704						
Algılama 3	.615						
Algılama 4	.651						
Algılama 5	.615						
Yakalama 1	.582						
Yakalama 2	.601						
Yakalama 4	.575						
Dönüştürme 1		.608					
Dönüştürme 2		.727					
Dönüştürme 3		.737					
Dönüştürme 4		.659					
Dönüştürme 5		.680					
Değer Yaratma							
Fonksiyonel 1			.590				
Fonksiyonel 2			.619				
Fonksiyonel 3			.650				
Fonksiyonel 4			.657				
Fonksiyonel 5			.545				

Deneyimsel 1	.728			
Deneyimsel 2	.737			
Deneyimsel 3	.536			
Deneyimsel 4	.602			
Sembolik 1	.635			
Sembolik 3	.593			
Sembolik 4	.617			
Sembolik 5	.660			
Sembolik 6	.661			
Maliyet 1		.658		
Maliyet 2		.772		
Maliyet 3		.747		
Maliyet 4		.633		
Maliyet 5		.511		
Rekabet Avantajı				
Rekabet Avantajı 1			.709	
Rekabet Avantajı 2			.694	
Rekabet Avantajı 3			.609	
Rekabet Avantajı 4			.507	
Rekabet Avantajı 5			.621	
Rekabet Avantajı 6			.663	
Rekabet Avantajı 7			.634	
Firma Performansı				
Firma Performansı 1				.526
Firma Performansı 2				.679
Firma Performansı 3				.589
Firma Performansı 4				.646
Firma Performansı 5				.580
Firma Performansı 6				.549

Doğrulayıcı faktör analizinin (CFA) amacı, verilerin hipotezlenmiş bir ölçüm modeline uyup uymadığını test etmektir (Marsh vd., 1998, s.391). Doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak, ölçüm modelinin uygunluğu test edilir. Bu analizde, ölçüm göstergelerinin faktörleri doğru şekilde ölçüp ölçmediği, her bir faktörün ölçtüğü kavramı ne kadar iyi temsil ettiği incelenir.

SPSS aracılığıyla yapılan açımlayıcı faktör analizi sonrası 45 madde ile doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. AMOS yazılımı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile faktör yükü 0.5'ten küçük olduğu tespit edilen rekabet avantajı 3 ifadesi ve firma performansı 3 ifadesi ölçekten çıkarılmıştır ve ölçüm modeli nihai olarak 43 madde ile analiz edilmiştir. İlgili ifadeler Tablo 8'de yer almaktadır. Ölçüm modelinin ekran çıktısı Şekil 3'te yer almaktadır.

Bu çalışmada kullanılan araçların yapı geçerliliği 1) yakınsak geçerlilik (convergent validity), 2) farklı geçerlilik (divergent validity) ve 3) ayırt edici geçerlilik (discriminant validity) teknikleriyle incelenmiştir. Tablo 8'de verildiği gibi ölçek

maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri-tahmin değeri 0.50 ile 0,92 arasında değişmektedir. Bu yüklerin 0.5'ten büyük olması kriterin karşılandığını gösterir.

Faktör değerlerinin parametrik testteki t değerlerine göre yani C.R. (critical ratio) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. C.R. değeri bir parametrenin (genellikle regresyon katsayıları, yol ağırlıkları vb.) standart hatası ile oranlanmasıdır. Bu oran, parametrenin tahmini değeri ile standart hatası arasındaki ilişkiyi ifade eder ve parametrenin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır. C.R. değerinin 1.96'dan büyük olması beklenir (Çokluk vd., 2012; Hair vd., 2021). Ölçek için hesaplanan C.R. değerlerinin tümü beklenen değerin üstündedir.

Faktörlerin AVE değerlerinin 0.5'ten büyük olması yakınsama geçerliliğinin kanıtı olarak gösterilebilir (Hair vd., 1998). Bileşik güvenilirlik değeri (CR) tıpkı Cronbach's Alpha değeri gibi 0.70'ten büyük olmalıdır (Fornel ve Larcker, 1981; Nunnully ve Bernstein, 1994). Dinamik yetenek (CR= .968; AVE= .703), değer yaratma (CR= .972; AVE= .646), rekabet avantajı (CR= .890; AVE= .576) ve firma performansı (CR= .839; AVE= .520) istenen değerleri sağlamaktadır. Bu durumda ölçek yakınsak geçerlilik ve farklı geçerlilik kriterlerini sağlamaktadır.

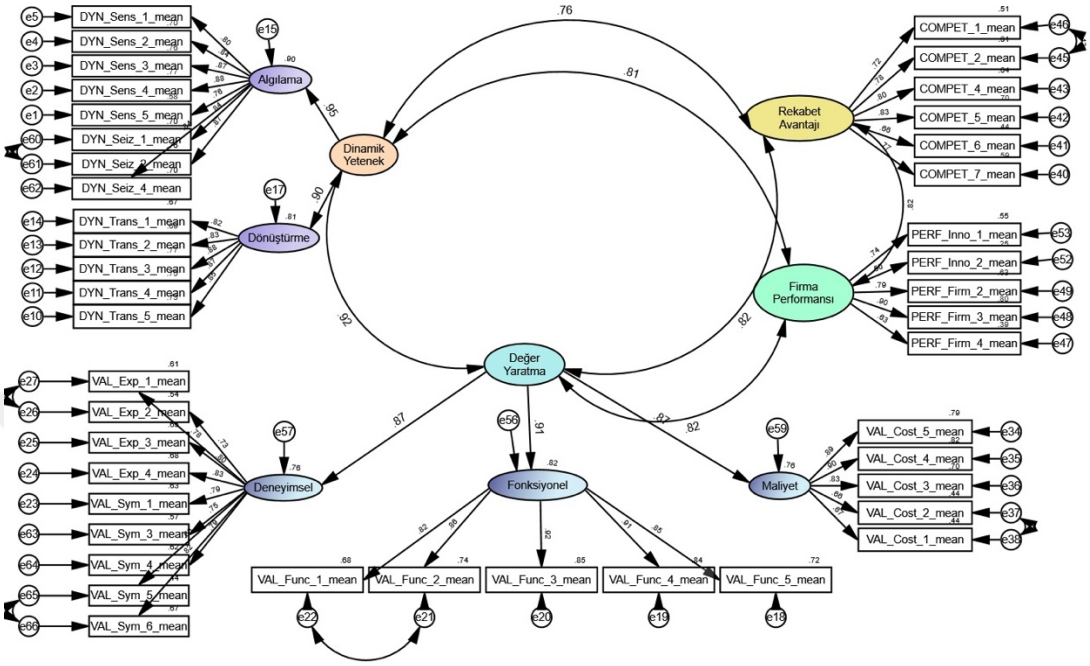
Güvenilirlik analizi, araştırmanın temel bir adımıdır ve ölçülmek istenen ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek için önemlidir. Bu çalışmada, Cronbach's Alpha istatistiği ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır. Değer ne kadar yüksekse, ölçüm aracının iç tutarlılığının o kadar yüksek olduğu kabul edilir. Cronbach Alpha değerinin 0.70 veya daha yüksek olması kabul edilebilir bir iç tutarlılık düzeyi olarak değerlendirilir (Cronbach, 1951). Cronbach's Alpha değerleri dinamik yetenek (α=.934), değer yaratma (α=.945), rekabet avantajı (α=.897) ve firma performansı (α=.826) olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirlik değeri ise (α=.907) güvenilir olarak hesaplanmıştır. İlgili değerler Tablo 8'de sunulmuştur ve tüm değişkenler için kabul edilebilir düzeyde güvenilirlik göstermiştir. Bulgular, ölçüm aracının iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

Değişkenler	Tahmin Değeri	Ortalama	Standart Sapma	t-değeri (C.R.)
Dinamik Yetenek (α=.934; CR= .968; AVE= .703)				
Algılama 1	.80	3.97	.87	16.67
Algılama 2	.84	4.24	.77	17.60
Algılama 3	.87	4.13	.86	18.52
Algılama 4	.88	4.10	.82	18.69
Algılama 5	.76	4.15	.87	
Yakalama 1	.84	3.99	.81	17.56
Yakalama 2	.87	4.01	.84	18.54
Yakalama 4	.84	4.08	.86	17.66
Dönüştürme 1	.82	3.87	.87	20.13
Dönüştürme 2	.83	3.78	.91	20.57
Dönüştürme 3	.88	3.78	.86	22.72
Dönüştürme 4	.87	3.91	.88	22.20
Dönüştürme 5	.85	3.87	.92	
Değer Yaratma (α=.945; CR= .972; AVE= .646)				
Fonksiyonel 1	.82	4.27	.80	20.25
Fonksiyonel 2	.86	4.22	.81	21.79
Fonksiyonel 3	.92	4.18	.82	25.10
Fonksiyonel 4	.91	4.18	.80	24.58
Fonksiyonel 5	.85	4.04	.83	
Deneyimsel 1	.78	3.94	.92	16.75
Deneyimsel 2	.73	3.80	.94	15.49
Deneyimsel 3	.80	3.89	.90	17.50
Deneyimsel 4	.83	3.87	.89	18.15
Sembolik 1	.79	3.95	.86	
Sembolik 3	.75	3.99	.88	16.04
Sembolik 4	.79	3.98	.90	17.02
Sembolik 5	.67	3.70	1.01	13.67
Sembolik 6	.82	3.82	.92	17.95
Maliyet 1	.67	3.81	.93	15.08
Maliyet 2	.66	3.82	.95	14.88
Maliyet 3	.83	3.89	.89	21.87
Maliyet 4	.90	3.99	.83	25.59
Maliyet 5	.89	3.91	.83	
Rekabet Avantajı (α=.897; CR= .890; AVE= .576)				
Rekabet Avantajı 1	.72	3.93	.85	14.21
Rekabet Avantajı 2	.78	3.98	.85	15.78
Rekabet Avantajı 4	.80	4.18	.78	16.26
Rekabet Avantajı 5	.83	4.11	.84	17.02
Rekabet Avantajı 6	.66	3.89	.86	13.04
Rekabet Avantajı 7	.77	3.99	.84	
Firma Performansı (α=.826; CR= .839; AVE= .520)				
Firma Performansı 1	.74	4.13	.90	12.00
Firma Performansı 2	.50	3.47	1.06	8.72
Firma Performansı 4	.79	4.03	.79	12.56
Firma Performansı 5	.90	4.12	.82	13.60
Firma Performansı 6	.63	3.90	.87	

Şekil 3'te, doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları gösterilmektedir. Bu şekilde, modelde yer alan değişkenler ve bu değişkenlerin faktör yükleri yer almaktadır. Faktör yükleri, gözlenen değişkenlerin ilgili faktörle olan ilişkisini ifade eder.

Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı



Kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluğu, çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi yoluyla kontrol edilebilir. Tablo 9 faktörlerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık gibi değerlerine de yer vermektedir. Verilerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığının tespitinde kullanılan çarpıklık ve basıklık değerlerinin değerlendirme ölçütü Brown (2015)'e göre, çarpıklık için -3 ila +3 aralığı ve basıklık için -10 ila +10 aralığı normal kabul edilebilir. Dinamik yetenek (çarpıklık=-1.008, basıklık=1.208), değer yaratma (çarpıklık=-.846, basıklık=1.020), rekabet avantajı (çarpıklık=-.777, basıklık=.877) ve firma performansı (çarpıklık=-.858, basıklık=.843) olarak hesaplanmıştır. İlgili değerlere bakıldığında araştırmanın ölçeğinde yer alan değişkenlerin normal dağıldığı söylenebilir.

Tablo 9. Normal Dağılım Bilgileri

Değişkenler	İfade Sayısı	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Dinamik Yetenek	13	3.99	.036	-1.008	1.208
Değer Yaratma	19	3.96	.034	-.846	1.020
Rekabet Avantajı	6	4.01	.035	-.777	.877
Firma Performansı	5	3.93	.035	-.858	.843
Toplam	43				

NFI, CFI ve TLI değerleri ölçüm modelinin uyumunu değerlendirmektedir ve bu değerler 1'e yakın olduğunda modelin gözlemlenen verilere iyi uyum gösterdiği söylenebilir. CMIN/df; modelin uyumunu değerlendiren bir endeks olan χ^2 (Chi-Square) istatistiğinin serbestlik derecesine bölünmüş halidir. 1 ile 5 arasında bir değer alması beklenir ve gözlemlenen veriler ile modelin iyi uyduğunu gösterir. RMSEA; kök ortalama kare hatasıdır. Yine modelin uyumunu değerlendiren bir endekstir ve 0.08'in altında bir değer alması beklenir. Araştırmada kullanılan verilerin dört faktörlü ölçüm modeliyle uyumu CMIN/df (2.413), RMSEA (.061), NFI (.870), CFI (.919) ve TLI (.914) şeklinde beklenen değerleri almıştır. Elde edilen sonuçlar ve her indeks için iyi uyum kriterleri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Ölçüm Modeli Uyum Değerleri

Model Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Model Uyum Değerleri
NFI = .870	Değer 1'e yaklaştıkça iyi bir model belirleyicisidir (Bentler ve Bonett, 1980)
CFI = .919	Değer 1'e yaklaştıkça iyi bir model belirleyicisidir (McDonald ve Marsh, 1990)
TLI = .914	Değer 1'e yaklaştıkça iyi bir model belirleyicisidir (Bentler ve Bonett, 1980)
RMSEA = .061	Değer 0.08'in altında olmalıdır, iyi bir model belirleyicisidir (Browne ve Cudeck, 1992)
CMIN/df = 2.413	Değer 1 ile 5 arasında olmalıdır (Marsh ve Hocevar, 1985)
Chi-Square (χ^2) = 2033.908 ; df = 843 ; p<0.001.	

NFI: Normed Fit Index, CFI: Comparative Fit Index, TLI: Tucker Lewis Index, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, CMIN/df: Relative Chi-square, df: serbestlik derecesi, p: anlamlılık düzeyi.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılır. Bu analiz, değişkenler arasındaki ilişkinin doğasını ve gücünü değerlendirir. Korelasyon analizi, genellikle Pearson korelasyon katsayısı gibi bir ölçüt kullanarak, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ve yönünü ölçer. Değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif veya negatif yönlü olup olmadığını belirlemeye yardımcı olur.

Ayırt edici geçerliliğin sağlanma durumu korelasyon analizi ile kontrol edilmiştir. Korelasyon analizi sonucu Kline (2023) ve Abubakar ve İlkan (2016) tarafından belirtilen kriterler izlenerek değişkenler arasındaki korelasyonun 0.8'in altında olduğu gözlenmiştir. Dinamik yetenek ve değer yatama arasındaki korelasyon ($r=.789$, $p<0.01$), dinamik yetenek ve rekabet avantajı arasındaki korelasyon ($r=.664$, $p<0.01$), dinamik yetenek ve firma performansı arasındaki korelasyon ($r=.706$, $p<0.01$), değer yaratma ve rekabet avantajı arasındaki korelasyon ($r=.700$, $p<0.01$), değer yaratma ve firma performansı arasındaki korelasyon ($r=.690$, $p<0.01$) ve rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki korelasyon ($r=.691$, $p<0.01$) olarak ölçülmüştür. İlgili değerler Tablo 11'de sunulmuştur. Değişkenler arası korelasyon değerleri dört değişken arasında da anlamlı bulunmuştur. Tüm değişkenler arasındaki ilişki pozitiftir. Elde edilen korelasyon katsayıları, dinamik yetenek ve değer yaratma arasındaki ilişkinin nispeten daha güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Korelasyon Analizi

Değişkenler	**1**	**2**	**3**
1. Dinamik Yetenek			
2. Değer Yaratma	.789**		
3. Rekabet Avantajı	.664**	.700**	
4. Firma Performansı	.706**	.690**	.691**

**Korelasyon değerleri 0,05 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır. ** Korelasyon değerleri 0,01 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.*

7.3.4. Hipotez Testi

Bu araştırmanın hipotez testleri, Andrew F. Hayes tarafından geliştirilmiş olan SPSS PROCESS MACRO kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Hayes, 2017). Bu analiz yöntemi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelerken mediatör ve moderatör etkilerini de değerlendirerek, hipotezlerin test edilmesine olanak sağlamaktadır. SPSS PROCESS MACRO, özellikle psikoloji, sosyal bilimler ve

davranış bilimlerinde yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel analiz aracıdır. PROCESS, SPSS yazılımı üzerinde çalışan bir eklenti olup, moderatörlük, aracılık ve basit ve kompleks regresyon analizleri gibi çok çeşitli istatistiksel analizleri gerçekleştirmek için kullanılır.

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik regresyon katsayıları Tablo 12'de gösterilmektedir. Regresyon katsayıları incelendiğinde dinamik yeteneğin değer yaratma üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=.800; p<.001) ve H_1 hipotezi desteklenmiştir. Dinamik yeteneğin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=.276; p<.001). Dinamik yeteneğin firma performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=.332; p<.001). Değer yaratmanın rekabet avantajı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=.473; p<.001) ve H_2 hipotezi desteklenmiştir. Değer yaratmanın firma performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=.188; p<.002) ve H_3 hipotezi desteklenmiştir. Rekabet avantajının firma performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (β=.335; p<.001) ve H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 12. Regresyon Modelleri

Bağımsız Değişkenler	**M1 Değer Yaratma**	**M2 Rekabet Avantajı**	**M3 Firma Performansı**
Dinamik Yetenek	.800***(H_1)	.276***	.332***
Değer Yaratma		.473***(H_2)	.188**(H_3)
Rekabet Avantajı			.335***(H_4)
Kontrol Değişkenleri			
Firma Büyüklüğü	-.041	.082*	-.011
Firma Yaşı	-.037	-.061	-.039
R^2	.640	.534	.599
F	222.232	107.097	111.402

**p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001*

Deneysel çalışmalarda örnek parametreye ilişkin güven aralığının hesaplanmasında bootstrap analizinin yararlı olduğu görülmüştür (Preacher ve Hayes, 2004; Abubakar ve İlkan, 2016). Shrout ve Bolger (2002) bootstrap yöntemini kullanmanın daha iyi sonuçlar verdiğini bulmuştur. Bu çalışmada aracılık ilişkisini test etmek üzere

gerçekleştirilen boostrapping analizi (simülasyon örneklemi n = 5000) ve yanlılığı düzeltilmiş bootstrap sonuçları Tablo 13'te gösterilmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, dinamik yeteneğin değer yaratma aracılığı ile rekabet avantajı üzerindeki etkisi (.378 p<.001) anlamlı olarak ölçülmüş ve H_5 hipotezi desteklenmiştir. Dinamik yeteneğin değer yaratma aracılığı ile firma performansı üzerindeki etkisi (.151, p<.001) anlamlı olarak ölçülmüş ve H_6 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 13. Bootstrap Analizi Aracı Hipotez Testi

Bağımsız Değişken		**Bağımlı Değişken**	**p değeri**	**Doğrudan Etki**	**Dolaylı Etki Aracılık**	**Toplam Etki**	**Hipotez**
Dinamik Yetenek	Değer Yaratma →	Rekabet Avantajı	.001	.265	.378	.629	H_5
Dinamik Yetenek	Değer Yaratma →	Firma Performansı	.001	.321	.151	.679	H_6

Araştırma kapsamında oluşturulmuş tüm hipotezler desteklenmiştir. Bulgulara ilişkin değerlendirme bir sonraki bölümde yapılmaktadır.

8. SONUÇ

8.1. Tartışma

Bu çalışma, dinamik yeteneklerin değer yaratma sürecindeki önemini ve bu sürecin rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu bağlamda; "Dinamik yetenekler, bir firmanın rekabet avantajını ve performansını nasıl etkiler?", "Bir firmanın müşteri değeri yaratması, dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve performansı üzerindeki etkisinde aracı bir rol oynar mı?" sorularından yola çıkarak altı adet hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler 379 firmadan toplanan 786 anketten elde edilen veriler ile test edilmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi firmanın dinamik yeteneğinin değer yaratma üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucunu vermiştir ve H_1 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu dinamik yetenek ve değer yaratma üzerine elde edilmiş önceki bulgular ile paraleldir (Mauludin, vd., 2013; Rashidirad vd., 2017; Chesbrough vd., 2018; Matarazzo vd. 2021; Dyduch vd., 2021; Michaelis vd.,2021; Hossain vd., 2021; Karttunen vd., 2024). Bu bulgu ışığında çalışma firmanın dinamik yeteneklerinin müşteri değeri yaratma için önemli bir öncül olarak önemini belirlemiştir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılama sürecinin, algı, fırsatları ele geçirme ve kaynakları harekete geçirmeyi gerektiren, sürekli dönüşüm yoluyla süregelen bir süreç olduğu söylenebilir (Vu, 2020). Firma, değişen ortamlara hızlı bir şekilde yanıt vermek ve müşteri taleplerini karşılamak için kaynaklarını yeniden yapılandırma (Schriber ve Löwstedt, 2020), araştırma ve geliştirmeye önem vermelidir.

Araştırmanın bir diğer hipotezi değer yaratmanın rekabet avantajı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir ve H_2 hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu değer yaratma ve rekabet avantajı ilişkisini kanıtlayan önceki çalışmalar ile tutarlıdır (Damilano vd., 2018; Balkar, 2019; Battisti vd., 2020; Hossain vd., 2021). Müşteri değeri odaklı bir stratejik yaklaşım benimseyen firmaların, müşterilerini memnun ederek, rekabet avantajı sağlayabileceği ve bu sayede piyasada daha başarılı olabileceği söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi değer yaratmanın firma performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir ve H_3 hipotezi desteklenmiştir. Değer yaratma ve firma performansı arasındaki ilişkinin nasıl işlediğine dair ampirik kanıt eksikliğine dikkat çeken (Hagiu, 2020; Varadarajan, 2020) çalışmaların yanısıra bu çalışmanın bulguları ile değer yaratma ve firma performansı arasındaki ilişkiye kanıt sunan çalışmalar ile (Kohli ve Grover, 2008; Pansari ve Kumar, 2017; Salam vd., 2022) doğru orantılı bir sonuç elde edilmiştir. Bu durumda firmanın müşterileri için çeşitli türlerde değer yaratmaya odaklanması nihai olarak karlılık, büyüme, verimlilik ve pazar payı gibi kavramlar üzerinde pozitif etkiye neden olmaktadır. Bu bulgu, değer yaratmanın yalnızca müşterilerin memnuniyetini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda firmanın genel performansını da iyileştirdiğini göstermektedir. Firmanın stratejik planlama süreçlerinde değer yaratma faaliyetlerine daha fazla odaklanması gerektiğinin altını çizilmektedir. Müşteri değeri odaklı yaklaşım, müşteri sadakatini artırabilir. Sadık müşteriler tekrarlayan gelir sağlar ve müşteri edinme maliyetlerini düşürür. Sadık müşteriler genellikle daha fazla satın alır ve daha yüksek tutarlar harcarlar. Bu da firmanın gelirlerini artırabilir. Memnun müşteriler firmayı, markayı veya ürünü ağızdan ağıza yayılım ile çevrelerine tavsiye ederler. Bu doğal pazarlama yöntemi, müşteri tabanını genişletmeye ve operasyonel performansı iyileştirmeye yardımcı olabilir. Müşteri değeri odaklı bir yaklaşım, iş süreçlerini optimize etmeye ve verimliliği artırmaya olanak tanır. Müşteri memnuniyeti arttıkça, hizmet kalitesi ve operasyonel süreçler iyileşir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi ile rekabet avantajı ve firma performansı arasında anlamlı ilişki test edilmiş ve H_4 hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu rekabet avantajının firma performansı üzerindeki etkisini kanıtlayan diğer çalışmalar ile paraleldir (Amoako-Gyampah ve Acquaah, 2008; Rose vd., 2010; Yunus ve Sijabat, 2021; Grant, 2021; Das ve Canel, 2022). Bu durumda rekabet avantajına sahip firmaların rakiplerine kıyasla daha iyi performans sergileyeceği, daha düşük maliyet veya daha yüksek kalite gibi rekabet unsurları ile operasyonel başarı elde edebileceği söylenebilir. Firma performansındaki artış rekabet avantajının sürdürülebilir olduğunun göstergesidir.

Araştırmanın beşinci hipotezi dinamik yeteneğin değer yaratma aracılığı ile rekabet avantajı üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığı üzerine kurulmuştur ve H_5 hipotezi desteklenmiştir. Bu aracılık etkisine ilişkin sınırlı araştırma bulgularına dikkat

çekilmesinin yanı sıra (Qin vd., 2022; Cao vd., 2022; Wu vd., 2023), elde edilen bulguyu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Qiu vd., 2020; Hinterhuber ve Liozu, 2014; Hossain vd., 2021). Bu durumda, firmanın dinamik yeteneklerini geliştirerek, iç ve dış kaynaklarını entegre ederek müşteriler ve tedarikçilerle iş birliği yaparak rekabet avantajını artırabileceği veya koruyabileceği söylenebilir. Firma beceri ve bilgi geliştirme yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir ve bu da stratejik hedeflerine rakiplerinden daha kolay ulaşmalarını destekler.

Araştırmanın son hipotezi dinamik yeteneğin değer yaratma aracılığı ile firma performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığı üzerine kurulmuştur ve H_6 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç, dinamik yeteneğin doğrudan firma performansını etkilediğini gösterdiği gibi, aynı zamanda değer yaratmanın dinamik yetenek üzerinde aracı bir rol oynayarak firma performansını etkilediğini de göstermiştir. Literatürde bu aracılık etkisi üzerine çok az sayıda çalışma bulunmasının yanı sıra (Dyduch vd., 2021), bu araştırma bulguları ile dinamik yeteneğin değer yaratma aracılığı ile firma performansı üzerindeki etkisi desteklenmiştir. Müşteri değerine odaklanan firmaların yenilik ve ürün geliştirme süreçlerinde başarılı olma olasılıklarının daha yüksek olması, dinamik yeteneklerinin güçlü olduğunu gösterebilir. Bu güçlü dinamik yetenekler, firmaların değer yaratma sürecinde daha etkin olmalarını sağlayarak firma performansını dolaylı olarak artırır.

8.2. Teorik Katkılar

Çalışmanın teorik katkıları, dinamik yeteneklerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama sürecindeki önemini vurgulamaktadır. Özellikle algılama, yakalama ve dönüştürme boyutlarına odaklanarak, dinamik yeteneklerin değer yaratma sürecinde kritik bir rol oynadığına işaret eder. Algılama yeteneği, dış ortamdaki değişen pazar koşullarını ve müşteri taleplerini tanımlamaya ve anlamaya odaklanarak, firmalara gelecekteki fırsatları belirleme ve şekillendirme yeteneği sağlar. Yakalama yeteneği ise firmaların bu fırsatları etkin bir şekilde değerlendirme ve uygulama yeteneğini ifade eder, böylece rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol oynar. Dönüştürme yeteneği ise, firmaların bu fırsatları kullanarak organizasyonel süreçleri ve yapıları dönüştürme kabiliyetini içerir, böylece firmalar rekabetçi kalabilir ve büyüyebilir. Bu açıdan bakıldığında, çalışma, dinamik yeteneklerin değer yaratma sürecindeki kritik rolünü açıklığa kavuşturarak literatüre teorik bir katkı sunmaktadır.

Araştırma, dinamik yeteneklerin ilişkili olduğu iki temel teorik çerçeve olan kaynak temelli yaklaşım ve yetenek temelli yaklaşım konularına teorik olarak genişleterek literatüre bir katkı sunmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımın ele aldığı benzersiz, nadir, değerli ve zor taklit edilebilir kaynaklar dinamik yetenekler ile dönüştürülerek ve sürekli güncellenerek değer yaratma kapasitesini artırır. Bu değer yaratma kapasitesi stratejik yönetim açısından önemli olan rekabet avantajına ve uzun vadede firma başarısına etki eder. Ayrıca yenilik ve yaratıcılık çerçevesinde firmanın yeni fikirler üretme, uygulama ve piyasaya sürme ile ilgili faaliyetlerini rutin haline getirme vurgusu yinelenmektedir. Organizasyon süreçlerinin dinamik yetenekleri teşvik edici yenilik ve yaratıcılığı ortaya çıkarak yakalama faaliyetlerini destekleyen esnek yapılar olmaları vurgulanabilir. Bu durumda organizasyonel çeviklik ile ilgili teoriler gündeme gelmektedir ve bu süreçleri yönetecek liderlik teorilerine vurgu yapılabilir.

Dinamik yetenek, bir firmanın dijital çağdaki hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamasını sağlar. Firmalar, dinamik yetenekleri sayesinde tüketici davranışlarını anlayarak dijital pazarlama faaliyetlerini optimize edebilir, verilere dayalı analizlerle hedeflenen pazarlama kampanyalarını geliştirebilir ve müşteri yolculuğunu iyileştirebilirler. Aynı zamanda, dinamik yeteneklerin algılama, yakalama ve dönüştürme boyutları, firmanın dijital teknolojileri tüm iş süreçlerine entegre etmesini sağlar, böylece daha geniş bir dijital dönüşümü mümkün kılar. Bu sayede firmalar, dijital çağın gerektirdiği yenilikçilik ve operasyonel verimlilik artışı gibi hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilirler. Çalışma bu doğrultuda dijital dönüşüm, pazarlama, müşteri ilişkileri, tüketici davranışı gibi konulara yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

Dinamik yetenekler, organizasyonun sürekli olarak yeni fikirler üretmesini, bu fikirleri hayata geçirmesini ve sürekli olarak geliştirmesini teşvik eder ve organizasyonun inovasyon kültürünü desteklemesine yardımcı olur. Özellikle algılama ve yakalama boyutları, organizasyonun dış dünyadan gelen yeni fırsatları tanımasını ve bunları değerlendirmesini sağlar. Bu da inovasyonun öncülüğünü yaparak organizasyonun rekabet avantajını artırır. Elde edilen bulgular örgüt kültürü ve inovasyon kültürü konularına katkı sağlar.

Dinamik yetenekler, pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırabilir. Örneğin, algılama yeteneği, pazarlama ekiplerinin pazar trendlerini ve müşteri taleplerini daha iyi anlamasına ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmesine olanak tanır. Yakalama yeteneği, rekabetçi pazarlama stratejileri belirlemek ve uygulamak için gereken

esnekliği sağlar. Dönüştürme yeteneği ise pazarlama faaliyetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesini ve adapte edilmesini sağlar.

Dinamik yetenek ekonomik buhranlar veya doğal afetler gibi dış şokları tahmin etme ve bunlara yanıt verme becerilerini geliştirerek organizasyonel dayanıklılık oluşturmasına vurgu yapar. Bu da organizasyonların uzun vadeli başarısını güvence altına alabilir. Bu durum aynı zamanda kriz yönetimi ile de ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte, çalışma yönetim kararlarının önemine de vurgu yapar. Yönetsel kararlar, firmanın yeteneklerini nasıl yarattığını, şekillendirdiğini ve dağıttığını belirler. Bu da, organizasyonların dinamik yeteneklerini etkin bir şekilde yönetmeleri gerektiğini gösterir.

Değer zinciri, bir organizasyonun ürün veya hizmet sunumunda eklenen değeri adım adım gösteren bir modeldir. Organizasyonun, tedarikçilerinden gelen girdileri (malzemeler, bilgi, teknoloji vb.) dinamik olarak değerlendirme ve seçme yeteneği, dinamik yeteneklerin bir örneğidir. Örneğin, tedarik zincirindeki değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verme yeteneği, organizasyonun tedarikçi ilişkilerini güçlendirerek değer yaratmasına yardımcı olabilir. İşletmenin ürünleri veya hizmetleri üretirken kullanılan süreçleri sürekli olarak iyileştirme yeteneği, dinamik yeteneklerin bir başka yönünü oluşturur. Sürekli iyileştirme kalite yönetimi, toplam kalite yönetimi, Kaizen gibi teorilerin ana felsefesidir ve dinamik yetenek ile elde edilen bulgular bu teorilere katkı sağlar. Örneğin, üretim süreçlerinde esneklik ve verimlilik sağlayarak maliyetleri düşürebilir ve ürün kalitesini artırabilir, böylece değer yaratma sürecini optimize edebilir. Ürünlerin pazarlanması ve müşterilere ulaştırılması aşamasında dinamik yetenekler, pazar trendlerini ve müşteri beklentilerini sürekli olarak izleme ve değerlendirme yeteneğiyle kendini gösterebilir. Bu, organizasyonun pazarlama stratejilerini hızla ayarlamasına ve rekabetçi bir avantaj elde etmesine yardımcı olabilir. Müşteri geri bildirimlerine dayalı olarak ürün veya hizmetlerde sürekli iyileştirmeler yapma yeteneği, dinamik yeteneklerin değer zincirindeki bu aşamada önemli bir rol oynar. Müşteri memnuniyetini artırarak sadakati güçlendirebilir ve uzun vadeli müşteri ilişkileri kurarak değer yaratma sürecini destekleyebilir. Dinamik yetenekler, değer zincirinin her aşamasında organizasyonun esnekliğini ve uyum kabiliyetini artırarak rekabet avantajı elde etmesine ve performansını artırmasına yardımcı olabilir.

8.3. Pratik Katkılar

Araştırmanın sonuçları, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine ve daha iyi bir performans sergilemelerine yardımcı olacak günlük uygulamalar için değerli pratik bilgiler sunmaktadır. Dinamik yetenek ile bir dizi organizasyon faaliyetinin rutin haline getirilmesine dikkat çekilmektedir. Düzenli pazar araştırması yapmak ve rekabetçi analizler gerçekleştirme bunlardan en önemlisidir. Firmanın iç ve dış kaynaklarından gelen bilgilerin etkin bir şekilde izlenmesi için bir bilgi yönetim sistemi kullanması ve bu sistem ile yöneticiler ve çalışanlar arasında düzenli bilgi paylaşımı ve iletişimini teşvik edecek etkin iletişim kanalları oluşturulabilir. Organizasyonun esneklik ve hızlı karar alma yeteneğini artırmak önemlidir. Bu, karar alma süreçlerinin basitleştirilmesi ve yetkilendirilmiş ekiplerin hızlı hareket etmesiyle sağlanabilir. Esneklik ve adaptasyon yeteneğini artırmak için yöneticiler ve çalışanlar arasında düzenli olarak değişen piyasa koşulları ve trendleri hakkında iletişim ve bilgi paylaşımı teşvik edilebilir.

Finansal kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi için bütçe ve kaynak tahsisine yönelik bir strateji belirlenmesi de önemlidir. İnovasyonu teşvik eden bir kültür oluşturarak, çalışanların fikirlerini paylaşmaları ve yeni fırsatları tanımlamaları teşvik edilebilir. Dönüşüm sürecinde organizasyonun yapısını ve iş süreçlerini esnek ve adapte olabilir hale getirmek önemlidir. Müşteri değeri yaratmak, dış fırsatlar ve iç potansiyel arasında entegre bir süreçtir. Kalite iyileştirmede kaliteli insan kaynağına ve teknolojiye ihtiyaç vardır (Mauludin, vd., 2013). Bunun için, sürekli iyileştirme ve değişim için bir çerçeve oluşturulabilir. Bu çerçeve çalışanların eğitimi ve yetenek geliştirmesi gibi programları desteklemelidir. Çalışanların eğitim ve gelişim programları aracılığıyla yenilikçi düşünme ve problem çözme becerilerini güçlendirmesi teşvik edilebilir. Teknoloji altyapısını güçlendirmek ve dijital dönüşümü desteklemek de önemlidir. Bu, verimliliği artırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir.

8.4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, değer yaratmanın, rekabet avantajı ve firma performansına dönüşme sürecinin büyük ölçüde dinamik yetenekler tarafından yönlendirildiğini ve şekillendirildiğini göstermektedir. Mevcut kaynakları ve yetenekleri yeni değer artırıcı süreçlere ve yeteneklere dönüştürebilen firmaların performanslarını artırma olasılığı

daha yüksektir. Bu araştırmanın ayırt edici katkısı, dinamik yeteneklere dayalı bir değer yaratma çerçevesinin geliştirilmesindedir. Bu çerçeve değer yaratmayı dinamik bir perspektiften kavramayı ve keşfetmeyi kolaylaştırır. Sürekli geliştirme, güncelleme ve çeşitli organizasyonel kaynakların sürdürülmesini içeren dinamik yetenekler, müşteri değeri oluşturmada etkilidir. Bu kaynakların oluşturulması, evrimi ve yeniden kombinasyonu, dinamik yetenekler tarafından desteklendiği kabul edilen rekabet avantajı kaynaklarının yaratılmasını sağlar. Bu güçten faydalanmak, firmanın performansının sürdürülebilir bir şekilde artmasını sağlar. Yöneticilere, dinamik yetenek kaynaklarını değere dönüştüren uygun bir rekabet stratejisi oluşturmanın kilit rolünü vurgular. Rekabet stratejisi, bir firmanın dinamik yeteneklerini değer yaratmak için kullanamadığı takdirde, benimsenen stratejinin yeniden düşünülmesi gerekir.

Müşteri değeri oluşturmak, dış ve iç kaynakların kombinasyonunu içeren çok yönlü bir süreçtir. İç kaynakların dışsal fırsatlarla etkileşimini artırmak için, firmaların açık inovasyon stratejileri benimsemesi teşvik edilmelidir. Bu, firmaların dış kaynaklardan gelen bilgi ve fikirleri iç süreçlere entegre etmelerini sağlayarak, yenilik ve değer yaratma potansiyelini artırabilir. Bu sürecin yükseltilmesi, yüksek kaliteli insan kaynaklarına ve teknolojiye ihtiyaç duyar. Bilgi ve yeteneklerin organizasyon içinde nasıl elde edildiği ve yönetildiği konusuna özellikle dikkat edilmelidir. Sahip olunan ve eksik olan yeteneklerin farkında olmak önemlidir. Çalışanların inovasyon ve girişimcilik ruhu teşvik edilmeli ve organizasyon kültürü bu yönde desteklenerek, ödül ve tanıma sistemi oluşturulabilir.

İşletme sistemlerini veya bilgi yönetimi modellerini yalnızca incelemek yerine, günlük rutinleri çözümlemek için organizasyonel kültürün anlaşılması önemlidir. Dinamik yetenekler genellikle organizasyona atfedilse de organizasyon içindeki bireysel aktörlerin yetenekleri de, günlük rutinlerdeki dinamik doğası göz önüne alındığında, bu kavramla yakından ilişkilidir. Firmalar, dinamik yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak için organizasyonel yapılarını ve kültürlerini gözden geçirmeleri önemlidir. Çevik ve esnek bir yapı, değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğini artırabilir.

Dış kaynaklarla etkileşimi artırmak ve değer yaratma süreçlerini iyileştirmek için işbirlikçi ilişkiler geliştirilebilir. Bu, firmaların rekabet avantajını artırabilecek ortaklıklar ve işbirlikleri kurmalarına olanak tanır. Ortak inovasyon projeleri, Ar-Ge stratejik ortaklıkları, yeni ürün geliştirmek için dışsal uzmanlık desteği alınması gibi

ortak girişimler yeni pazarlara giriş yapmaya olanak tanıyabilir. Ayrıca tedarikçilerle daha yakın ilişkiler kurarak, hammadde temini, üretim süreçleri ve lojistik yönetimi gibi alanlarda verimlilik sağlanabilir. Üniversitelerle iş birliği yaparak dış kaynaklardan bilgi ve teknoloji transferi sağlanabilir. Üniversiteler, araştırma projeleri ve teknoloji transferi programları aracılığıyla firmalara yenilikçi çözümler sunabilirler.

Gelecek araştırma çalışmaları, dinamik yetenek kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile etkileşimini ve bir organizasyonun nasıl geliştiğini, yönettiğini ve sürdürdüğünü aydınlatarak incelenebilir. Bu çalışmadan çıkarılan iç görüler, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için özel bir öneme sahiptir. Kaynak yönetimi ve strateji oluşturmadaki zorluklar karşısında, dinamik yetenekleri anlamak ve kullanmak, Türkiye'nin gelişen iş dünyası manzarasında yenilikçiliği ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmek için öneme sahiptir.

Önde gelen firmaların, dinamik yeteneklerin değer yaratma sürecindeki rolünü vurgulayan başarı hikayeleri ve vaka çalışmaları (case study) paylaşılabilir. Bu örnekler, diğer firmalara yol gösterici olabilir ve dinamik yetenekleri nasıl etkili bir şekilde kullanabileceklerine dair ilham verebilir. Dinamik yetenekleri güçlendirmek ve değer yaratma süreçlerini iyileştirmek için özel olarak tasarlanmış eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapılabilir. Bu programlar, çalışanların yenilikçi düşünme becerilerini ve problem çözme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Bu araştırmanın örneklem seçim sahasında coğrafi olarak bir sınırlılık bulunmasının yanı sıra sektörel olarak bir sınırlılık getirilmemiştir. Bundan sonraki çalışmalar daha spesifik sektörleri ele alarak veya daha kapsamlı örneklemler üzerinde bu çalışmanın sonuçlarını test edebilir. Özellikle çevresel dinamizmin ve türbülansın yüksek olduğu teknoloji sektöründe farklı sonuçlar elde edilebilir. Aynı çerçeve ve model farklı coğrafyalar ve milletler üzerinde test edilebilir. Ayrıca mevcut çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket ve veri analizi olarak nicel bir yöntem benimsenmiştir. Farklı veri toplama yöntemleriyle ve farklı analiz yöntemleriyle ilgili değişkenler arasındaki ilişki test edilebilir. Gözlem, odak grup görüşmesi ve röportaj gibi daha uygulamaya dayalı veri toplama mekanizmalarına sahip nitel araştırma yaklaşımları da sürece dahil edilebilir.

Araştırmanın değişkenlerinin alt boyutlarının belirlenmesinde literatürden yararlanılmış olmasına karşın literatürde aynı değişkenler farklı alt boyutlarla da test

edilmektedir. Örneğin, dinamik yetenek değişkeni algılama, yakalama ve dönüştürme boyutları ile ele alınmıştır fakat farklı sayıda ve farklı tanımlamalar içeren alt boyutlar ile dinamik yetenek değişkenini ölçen çalışmalar mevcuttur. Firma performansının sübjektif verilere dayanıyor olması göz önünde bulundurularak firmanın finansal ve operasyonel performansını çeşitli faktörlerin etkileyebileceğini anlamak önemlidir. Bu noktada güvenilirliği ve zorluğu bulunmasına karşın sayısal veriler kullanılarak da ölçüm yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abubakar, A. M., & Ilkan, M. (2016). Impact of online WOM on destination trust and intention to travel: A medical tourism perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, *5*(3), 192-201.

Acar, A. Z., & Zehir, C. (2007). Kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği geliştirilmesi ve doğrulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *8*(1), 103-131.

Acar, A. Z., & Zehir, C. (2008). Development and validation of resource based business capabilities measurement instrument. In *First International Conference on Management and Economics (ICME)* (pp. 28-29).

Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Agyemang, A. N., Agnikpe, C., & Rogers, F. (2020). Examining the influence of internal green supply chain practices, green human resource management and supply chain environmental cooperation on firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, *25*(5), 585-599.

Agyekum, E. B., Amjad, F., Mohsin, M., & Ansah, M. N. S. (2021). A bird's eye view of Ghana's renewable energy sector environment: a Multi-Criteria Decision-Making approach. *Utilities Policy*, *70*, 101219.

Ahmad, G. N., Prasetyo, M. R. P., Buchdadi, A. D., Widyastuti, U., & Kurniawati, H. (2022). The effect of CEO characteristics on firm performance of food and beverage companies in Indonesia, Malaysia and Singapore. *Calitatea*, *23*(186), 111-122.

Akgemci, T. (2007). *Stratejik yönetim*. Gazi Kitabevi.

Akkaya, B. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde sağlık kurumu yöneticilerinin dinamik yetenekleri ve sürdürülebilirlik algıları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *18*(38), 943-960.

Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: manisa organize sanayi bölgesinde (mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, *1*(2), 19-54.

Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?. *International Journal of Production Economics*, *182*, 113-131.

Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The measurements of firm performance's dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, *6*(1), 24.

Alamäki, A., & Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, *16*(2), 298-317.

Alba, J. W., & Williams, E. F. (2013). Pleasure principles: A review of research on hedonic consumption. *Journal of consumer psychology*, *23*(1), 2-18.

Ali, W. (2021). *The role of dynamic capabilities in building resilient small and medium enterprises (SMEs)* (Doctoral dissertation, University of Portsmouth).

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

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British journal of management*, *20*, S9-S24.

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

Amoako-Gyampah, K., & Acquaah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International journal of production economics*, *111*(2), 575-592.

An, M. A., & Han, S. L. (2020). Effects of experiential motivation and customer engagement on customer value creation: Analysis of psychological process in the experience-based retail environment. *Journal of Business Research*, *120*, 389-397.

Anderson, J. C., & J. A. Narus. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review* 76: 53–67.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, *84*(3), 90.

Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., & Calabretta, G. (2015). Trend spotting and service innovation. *Journal of Service Theory and Practice*, *25*(1), 10-30.

Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*, *52*.

Ang, J. S., Shimada, T., Quek, S. A., & Lim, E. (2015). Manufacturing strategy and competitive performance–An ACE analysis. *International Journal of Production Economics*, *169*, 240-252.

Ansoff, I. 1965. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, *82*(1), 150-169.

Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research*, *20*(3), 7-16.

Askarova, S. (2021). *Managing Successful Strategic Turnarounds: A Mixed Methods Study of Knowledge-Based Dynamic Capabilities* (Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).

Bag, S., Gupta, S., & Luo, Z. (2020). Examining the role of logistics 4.0 enabled dynamic capabilities on firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, *31*(3), 607-628.

Bağış, M. (2018). Dinamik yeteneklerin mikro temelleri olarak etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *10*(4), 1163-1185.

Balkar, O. E. (2019). Müşteri değeri yaratan tedarik zinciri yönetimi çiktilari ile rekabet avantaji ilişkisi. *Atlas Journal*, *5*(24), 881-888.

Bamiatzi, V., Bozos, K., Cavusgil, S. T., & Hult, G. T. M. (2016). Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: A multilevel analysis. *Strategic management journal*, *37*(7), 1448-1471.

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

Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2005). The resource-based view: origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 123-182.

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

Barrett, G., Dooley, L., & Bogue, J. (2021). Open innovation within high-tech SMEs: A study of the entrepreneurial founder's influence on open innovation practices. *Technovation*, *103*, 102232.

Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, *1*(1), 45-53.

Battisti, E., Miglietta, N., Nirino, N., & Villasalero Diaz, M. (2020). Value creation, innovation practice, and competitive advantage: Evidence from the FTSE MIB index. *European Journal of Innovation Management*, *23*(2), 273-290.

Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. *International Small Business Journal, 35*(1), 78–98.

Battisti, M., Beynon, M., Pickernell, D., & Deakins, D. (2019). Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research*, *100*, 38-50.

Bektaş, O., & Erdemir, E. (2022). Dinamik yetenekler çerçevesinin stratejik yönetim literatüründeki gelişimi: Sistematik literatür taraması. *International Journal of Social Inquiry*, *15*(2), 493-538.

Benoit, D. F., Lessmann, S., & Verbeke, W. (2020). On realising the utopian potential of big data analytics for maximising return on marketing investments. *Journal of Marketing Management*, *36*(3-4), 233-247.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*(3), 588.

Bhandari, K. R., Rana, S., Paul, J., & Salo, J. (2020). Relative exploration and firm *performance: Why resource-theory alone is not sufficient? Journal of Business Research, 118*, 363–377.

Bhatia, M., & Angelou, N. (2015). *Beyond connections: energy access redefined*. World Bank.

Biesenthal, C., Gudergan, S., & Ambrosini, V. (2018). The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels. *Long Range Planning*. https://doi.org/10.1016/j. lrp.2018.03.006.

Bilton, C., & Cummings, S. (2010). *Creative strategy: reconnecting business and innovation* (Vol. 3). John Wiley & Sons.

Bowman, C., & V. Ambrosini. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management* 11 (1): 1–15.

Brandenburger, A. M., & H. W. Stuart Jr. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy* 5 (1): 5–24.

Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs innovation capability: are they related?. Journal of small business and enterprise development.

Bridi, R. M., Jabra, M. B., & Hosani, N. A. (2022). An examination of consumers' opinions toward adopting electric vehicles in the United Arab Emirates: On the effects of functional and symbolic values. *Energies*, *15*(16), 6068.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, *14*(3), 252-271.

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992), "Alternative Ways of Assessing Model Fit", *Sociological Methods & Research*, *21*(2), 230-258.

Bulut, Ç., Pırnar, İ., Halaç, S. D., & Öztürk, A. D. (2013). Girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *15*(2), 209-232.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, *32*(32), 470-483.

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, *67*(1), 2891-2902.

Cao, B., Yan, Y., Wang, Y., Liu, X., Lin, J. C. W., Sangaiah, A. K., & Lv, Z. (2022). A multiobjective intelligent decision-making method for multistage placement of PMU in power grid enterprises. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*.

Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M., & Dabić, M. (2021). Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of business research*, *123*, 489-501.

Carroll, J. B. (1993). Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies. Cambridge University Press.

Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, *100*, 196-206.

Chabowski, B. R., & Mena, J. A. (2017). A review of global competitiveness research: Past advances and future directions. *Journal of International Marketing*, *25*(4), 1-24.

Chang, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, *104*(3), 361-370.

Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic outsourcing and firm performance: a review of literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR) ISSN 2959-7056 (o); 2959-7048 (p)*, *1*(1), 20-29.

Chattalas, M., & Shukla, P. (2015). Impact of value perceptions on luxury purchase intentions: a developed market comparison. *Luxury Research Journal*, *1*(1), 40-57.

Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2017). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, *21*(1), 44-69.

Cheng, C. C., Yang, C., & Sheu, C. (2016). Effects of open innovation and knowledge-based dynamic capabilities on radical innovation: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 41: 79-91.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long range planning, 43*(2–3), 354–363.

Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *35*(6), 930-938.

Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, *243*, 108316.

Cho, C. K., Cho, T. S., & Lee, J. (2019). Managerial attributes, consumer proximity, and corporate environmental performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 159-169.

Choi, K., Wang, Y., & Sparks, B. (2019). Travel app users' continued use intentions: it'sa matter of value and trust. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *36*(1), 131-143.

Coad, A., Holm, J. R., Krafft, J., & Quatraro, F. (2018). Firm age and performance. *Journal of Evolutionary Economics*, *28*, 1-11.

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

Cooper, R. G. (2001). *Winning at new products.* 3d ed., New York: Perseus.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, *16*(3), 297-334.

Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, *76*(2), 193-218.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.

D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic management journal*, *31*(13), 1371-1385.

Damilano, M., Miglietta, N., Battisti, E., & Creta, F. (2018). Value creation and competitive advantage: empirical evidence from dividend champions of the S&P 500. *International Journal of Business and Management*, *13*(12), 50-60.

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

Das, S., & Canel, C. (2022). Linking manufacturing and competitive strategies for successful firm performance: a review and reconceptualization. *Journal of Strategy and Management*, *16*(1), 148-172.

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*, 24-42.

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *The Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing*, *52*(2), 1-20.

de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Pinto, D. C., Herter, M. M., Sampaio, C. H., & Babin, B. J. (2020). Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*, 1211-1228.

De Toni, D., Pompermayer, R., Lazzari, F., & Milan, G. S. (2022). The symbolic value of wine, moderating and mediating factors and their relationship to consumer purchase intention. *International Journal of Wine Business Research*, *34*(2), 190-211.

Denford, J. S. (2013). Building knowledge: Developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17(2): 175-194.

Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, *5*(3), 265-273.

Devaraj, S., Hollingworth, D. G., & Schroeder, R. G. (2004). Generic manufacturing strategies and plant performance. *Journal of operations management*, *22*(3), 313-333.

Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *The Academy of Management Perspectives*, *28*(4), 307-327.

Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, *47*(4), 186-205.

Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, *80*(8), 95-102.

Dyduch, W., Chudziński, P., Cyfert, S., & Zastempowski, M. (2021). Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. *Plos one*, *16*(6), e0252423.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic management journal, 21*(10/11), 1105–1121.

Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of business research*, *69*(2), 897-904.

Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. Scandinavian journal of management, 30(1), 65-82.

Ersezer, F. (2011). Dinamik Yetenekler: Belirlenmelerine İlişkin Bir Model Önerisi ve Modelin Uygulanması.

Evans, K. M., Salaiz, A., & McKee, R. A. (2023). Employees as decision-makers: coordinating empowerment at all levels. *Journal of Business Strategy*.

Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European industrial training*, *24*(2/3/4), 94-104.

Fainshmidt, S., & Frazier, M. L. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550-566.

Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European journal of marketing*, *48*(1/2), 170-192.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly, 48*(1), 94–118.

Feranita, F., Kotlar, J., & De Massis, A. (2017). Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research. *Journal of Family Business Strategy*, *8*(3), 137-156.

Ferraris, A., Giachino, C., Ciampi, F., & Couturier, J. (2021). R&D internationalization in medium-sized firms: The moderating role of knowledge management in enhancing innovation performances. *Journal of Business Research*, *128*, 711-718.

Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance. *Management Decision*, *57*(8), 1923-1936.

Ferraris, A., Santoro, G., & Bresciani, S. (2017). Open innovation in multinational companies' subsidiaries: the role of internal and external knowledge. *European Journal of International Management*, *11*(4), 452-468.

Ferreira, A. G., & Coelho, F. J. (2015). Product involvement, price perceptions, and brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, *24*(4), 349-364.

Fiegenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output flexibility—a competitive advantage for small firms. *Strategic management journal*, *12*(2), 101-114.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of marketing*, *56*(1), 6-21.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, *18*(1), 39-50.

Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long range planning*, *56*(1), 102270.

Franceschelli, M. V., Santoro, G., & Candelo, E. (2018). Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. *British Food Journal*.

Freeman, R. E. (2023). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. In *R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics* (pp. 295-299). Cham: Springer International Publishing.

Frenzen, J. K., & Davis, H. L. (1990). Purchasing behavior in embedded markets. *Journal of Consumer Research*, *17*(1), 1-12.

Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, *166*, 3-18.

Froehlich, C., & Bitencourt, C. C. (2019). Dynamic capabilities for the development of innovation capability. *Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM*, 12(2).

Fuentes, M.M.F., Saez, A.C.A., & Montes, F.J.L., (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega* 32(6), 425–442.

Gelter, H. (2010). Total experience management: A conceptual model for transformational experiences within tourism. *Nordic Conference on Experience: 26/11/2008-28/11/2008* (pp. 46-78). Tritonia.

Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, *110*, 519-537.

Gonyora, A. M., Migiro, S., Mashau, P., & Ngwenya, B. (2022). The impact of open innovation challenges on automotive component manufacturers' competitiveness: An insight from the South African automotive industry. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, *14*(4), 1139-1148.

Grandhi, B., Patwa, N., & Saleem, K. (2021). Data-driven marketing for growth and profitability. *EuroMed Journal of Business*, *16*(4), 381-398.

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

Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.

Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, *22*(1), 5-22.

Gumusluoglu, L., & Acur, N. (2016). Fit among business strategy, strategy formality, and dynamic capability development in new product development. *European Management Review*, 13(2), 107- 123.

Guo, X., Zhang, G., & Zhang, Y. (2022). A comprehensive review of blockchain technology-enabled smart manufacturing: a framework, challenges and future research directions. *Sensors*, *23*(1), 155.

Gürbüz, S. & Şahin, F., (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.* Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hagiu, A. (2020). When data creates competitive advantage. *Harvard business review*, *98 (1)*, 94-101.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis prentice hall. *Upper Saddle River, NJ*, *730*.

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

Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). Restoring our competitive edge: competing through manufacturing.

Heard, E. (1993). Walking the talk of customer value. *National Productivity Review*, *13*(1), 21-27.

Heger, T., & Boman, M. (2015). Networked foresight—The case of EIT ICT Labs. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 147-164.

Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises–Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, *130*, 635-645.

Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic management journal*, *18*(5), 339-360.

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: A perspective on the relationship between managers, creativity, and innovation. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, 421.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, *36*(6), 831-850.

Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy, 47*(8), 1391–1399.

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

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., & Teece, D. J., et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

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

Herciu, M. (2017). Drivers of firm performance: exploring quantitative and qualitative approaches. *Studies in Business and Economics*, *12*(1), 79-84.

Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?. *Business Horizons*, *57*(3), 413-423.

Hofmann, E. (2017). Big data and supply chain decisions: the impact of volume, variety and velocity properties on the bullwhip effect. *International Journal of Production Research*, *55*(17), 5108-5126.

Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. *Service quality: New directions in theory and practice*, *21*(1), 21-71.

Holbrook, M. B. (2005). Customer value and autoethnography: subjective personal introspection and the meanings of a photograph collection. *Journal of Business Research*, *58*(1), 45-61.

Hossain, M. A., Akter, S., & Yanamandram, V. (2021). Why doesn't our value creation payoff: Unpacking customer analytics-driven value creation capability to sustain competitive advantage. *Journal of Business Research*, *131*, 287-296.

Hou, J. J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 36*(9), 1251–1268.

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

Hunt, S. (1999). The Strategic Imperative and Sustain-able Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 144–159.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1997). Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition?. *Journal of Marketing*, *61*(4), 74-82.

Ismail, A. I., Rose, R. C., Abdullah, H., & Uli, J. (2010). The relationship between organisational competitive advantage and performance moderated by the age and size of firms. *Asian Academy of Management Journal*, *15*(2), 157-173.

Jacobides, M. G., Winter, S. G., & Kassberger, S. M. (2012). The dynamics of wealth, profit, and sustainable advantage. *Strategic Management Journal* , 33 (12), 1384-1410.

Jafari-Sadeghi, V. (2020). The motivational factors of business venturing: Opportunity versus necessity? A gendered perspective on European countries. *Journal of Business Research*, *113*, 279-289.

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.

Kaehler, C., Busatto, F., Becker, G. V., Hansen, P. B., & Santos, J. L. S. (2014). Relationship between adaptive capability and strategic orientation: An empirical study in a Brazilian company. *iBusiness (Print)*.

Karna, A., Richter, A., & Riesenkampff, E. (2016). Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, *37*(6), 1154-1173.

Karttunen, E., Jääskeläinen, A., Malacina, I., Lintukangas, K., Kähkönen, A. K., & Vos, F. G. (2024). Dynamic capabilities view on value creation in public procurement. *Journal of Public Procurement*.

Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change, 19*(4), 1175–1186.

Kawai, N., Strange, R., & Zucchella, A. (2018). Stakeholder pressures, EMS implementation, and green innovation in MNC overseas subsidiaries. *International Business Review*, *27*(5), 933-946.

Kay, J. (1995). *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. Oxford Paperbacks.

Kaynak, H., (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operational Management* 21,405–435.

Keskin, H., Kalaycıoğlu, O., & Hüseyin, İ. N. C. E. (2017). İhracat yetenekleri ve rekabet avantajı ilişkisi: Türk ihracatçı firmaları üzerine uygulamalı bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *18*(2), 51-68.

Khan, S. Z., Yang, Q., & Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(2), 285-295.

Kim, E., Nam, D. I., & Stimpert, J. L. (2004). Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls. *Journal of Business Strategies*, *21*(1), 19-46.

Kim, J., & Forsythe, S. (2008). Adoption of virtual try-on technology for online apparel shopping. *Journal of Interactive Marketing*, *22*(2), 45-59.

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

Ko, J., Ko, E., & Chun, E. (2017). Channel attributes of traditional market-based fashion brands and consumers' multi-channel shopping orientation. *Journal of Global Fashion Marketing*, *8*(2), 125-142.

Kohli, R., & Grover, V. (2008). Business value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times. *Journal of the association for information systems*, *9*(1), 1.

Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, *34*(2), 233-244.

Kozak, M. A., & Doğantan, E. (2017). Dinamik yeteneklerin stratejik planı aracılığıyla analizi: Bir kamu kurumu Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, *4*(1), 49-63.

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.

Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.

Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, *23*(3), 186-192.

Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3-16.

Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.

Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2018). Expect the unexpected: Examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship & Regional Development, 1–20*. https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541593.

Laud, G., & Karpen, I. O. (2017). Value co-creation behaviour–role of embeddedness and outcome considerations. *Journal of Service Theory and Practice*.

Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, *31*(3), 638-658.

Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, *32*(1), 36-60.

Lee, K. L., Wong, S. Y., Alzoubi, H. M., Al Kurdi, B., Alshurideh, M. T., & El Khatib, M. (2023). Adopting smart supply chain and smart technologies to improve operational performance in manufacturing industry. *International Journal of Engineering Business Management*, *15*, 18479790231200614.

Leih, S., & Teece, D. (2016). Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective. *Academic of Management Perspective*, *30*(2), 182-210.

Leong, K. Y., Ho, J. S. Y., Tehseen, S., Yafi, E., & Cham, T. H. (2023). The intangible values of live streaming and their effect on audience engagement. *Journal of Marketing Analytics*, 1-16.

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

Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, *63*(8), 856-862.

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, *28*(6), 1129-1157.

Lim, S. (2022). *Sustainability performance and competitive advantage in container ports* (Doctoral dissertation, Cardiff University).

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

Liu, T., & Rodriguez, C. Q. (2021). Functional values: How usability, quality, and uniqueness influence consumer's luxury fashion handbag purchasing intention. In *Proceedings of the 14th Textile Bioengineering and Informatics Symposium (TBIS 2021)* (pp. 289-296). Textile Bioengineering and Informatics Society.

Loon, L. K., Hassan, M. G., & Udin, Z. M. (2016). The effect of supply chain technology adoption: An empirical study of textile and apparel industry in Malaysia. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, *100*(8), 1727-1734.

Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy?. *Journal of Cleaner Production*, *168*, 1668-1678.

Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing* 80 (3): 96–120.

Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, *94*, 320-334.

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

Markman, G. D., Gianiodis, P. T., & Buchholtz, A. K. (2009). Factor-market rivalry. *Academy of Management Review, 34*(3), 423–441.

Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 391.

Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985), "Application of Confirmatory Factor Analysis to The Study of Self-Concept: First and Higher Order Factor Models and Their Invariance Across Groups", *Psychological Bulletin*, *97*(3), 562.

Marsh, S. J., & Stock, G. N. (2003). Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration. *Journal of Product Innovation Management*, *20*(2), 136-148.

Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, *22*(1), 118-140.

Martinez, M. G., Zouaghi, F., Marco, T. G., & Robinson, C. (2018). What drives business failure? Exploring the role of internal and external knowledge capabilities during the global financial crisis. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j. jbusres.2018.07.032.

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, *123*, 642-656.

Matilda Bez, S., & Chesbrough, H. (2020). Competitor Collaboration Before a Crisis: What the AI Industry Can Learn. *Research-Technology Management*, 63(3), 42-48.

Matysiak, L., Rugman, A. M., & Bausch, A. (2018). Dynamic capabilities of multinational enterprises: the dominant logics behind sensing, seizing, and transforming matter!. *Management International Review*, 58(2), 225-250.

Mauludin, H., Alhabsji, T., Idrus, S., & Arifin, Z. (2013). Market orientation, learning organization and dynamic capability as antecedents of value creation. *Learning Organization and Dynamic Capability as Antecedents of Value Creation*, 38-48.

McDonald, R. P., & Marsh, H. W. (1990), "Choosing a multivariate model: Noncentrality and goodness of fit", *Psychological Bulletin*, *107*(2), 247.

Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&d Management*, *44*(5), 429-449.

Michaelis, B., Rogbeer, S., Schweizer, L., & Özleblebici, Z. (2021). Clarifying the boundary conditions of value creation within dynamic capabilities framework: a grafting approach. *Review of Managerial Science* , 1-24.

Miencha, I. O., Murugesan, S., Vasanth, V., Lingaraja, K., & Raja, M. (2015). Efficiency measurement of Kenyan commercial banks. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *6*(4), 621.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, *3*(3), 546-562.

Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.

Mohsin, M., Nurunnabi, M., Zhang, J., Sun, H., Iqbal, N., Iram, R., & Abbas, Q. (2021). The evaluation of efficiency and value addition of IFRS endorsement towards earnings timeliness disclosure. *International Journal of Finance & Economics*, *26*(2), 1793-1807.

Mohsin, M., Zaidi, U., Abbas, Q., Rao, H., Iqbal, N., & Chaudhry, S. (2020). Relationship between multi-factor pricing and equity price fragility: evidence from Pakistan. *Int J Sci Technol Res*, *8*, 434-442.

Monyei, I. (2023). *Relationship Between Strategic Dexterity, Absorptive Capacity, and Competitive Advantage* (Doctoral dissertation, Walden University).

Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. *International Journal of Information Management*, *54*, 102177.

Muzellec, L., & O'Raghallaigh, E. (2018). Mobile technology and its impact on the consumer decision-making journey: how brands can capture the mobile-driven "Ubiquitous" moment of truth. *Journal of Advertising Research*, *58*(1), 12-15.

Najda-Janoszka, M. (2016). *Dynamic capability-based approach to value appropriation*. Cracow: Jagiellonian University Press.

Nakos, G., Dimitratos, P., & Elbanna, S. (2019). The mediating role of alliances in the international market orientation - performance relationship of SMEs. *International Business Review*, *28*(3), 603-612.

Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management, 44*(1), 32–60.

Naway, F., & Rahmat, A. (2019). The mediating role of technology and logistic integration in the relationship between supply chain capability and supply chain operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, *7*(3), 553-566.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian trade-off revisited. The American Economic Review, 72(1), 114-132.

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

Newbert, S. L., Gopalakrishnan, S., & Kirchhoff, B. A. (2008). Looking beyond resources: Exploring the importance of entrepreneurship to firm-level competitive advantage in technologically intensive industries. *Technovation, 28*(1–2), 6–19.

Nguyen, V. H., Nguyen, T. T. C., Nguyen, V. T., & Do, D. T. (2021). Internal factors affecting firm performance: A case study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(5), 303-314.

Nobre, F. S. (Ed.). (2011). *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development: Dynamic Innovation and Sustainable Development*. IGI global.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory New York. *NY: McGraw-Hill*.

O'Connor, C., & Kelly, S. (2017). Facilitating knowledge management through filtered big data: SME competitiveness in an agri-food sector. *Journal of Knowledge Management*.

Olavarrieta, S., & Villena, M. G. (2014). Innovation and business research in Latin America: An overview. *Journal of Business Research*, *67*(4), 489-497.

Osiyevskyy, O., Shirokova, G., & Ritala, P. (2020). Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance. *Journal of Business Research, 114*, 227–239.

Özdemir, Y., & Bozkurt, S. (2022). Dinamik yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik pilot bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science*, *133*(133), 365-378.

Panangian, B., & Siregar, S. V. (2019). The effect of diversification on firm performance: The role of family ownership. In *2018 International Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES 2018)* (pp. 297-302). Atlantis Press.

Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*, 294-311.

Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of Small Business Management*, *50*(2), 283-309.

Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, *50*(4), 135-145.

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information Systems Research*, *17*(3), 198-227.

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

Perdana, A., Lee, H. H., Koh, S., & Arisandi, D. (2022). Data analytics in small and mid-size enterprises: Enablers and inhibitors for business value and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, *44*, 100547.

Pereira, V., Patnaik, S., Temouri, Y., Tarba, S., Malik, A., & Bustinza, O. (2021). A longitudinal micro-foundational investigation into ambidextrous practices in an international alliance context–A case of a biopharma EMNE. *International Business Review*, *30*(1), 101770.

Perrine, Z. E. (2022). *A Dynamic Capabilities Approach to CEO Involvement in Performance Funding Policy Development* (Doctoral dissertation, University of Arkansas at Little Rock).

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, *28*(1), 89-106.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, *24*(4), 309-323.

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

Polat, İ., & Sesliokuyucu, O. (2019). Havayolu hizmet sisteminde ortak değer yaratmanın tekrar satın alma niyetine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *11*(4), 3073-3085.

Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related?. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 639-660.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, *12*(S2), 95-117.

Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, *1*(2), 12-17.

Poushneh, A., & Vasquez-Parraga, A. Z. (2017). Discernible impact of augmented reality on retail customer's experience, satisfaction and willingness to buy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *34*, 229-234.

Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *13*(2), 119-134.

Prajogo, D.I., & Sohal, A.S., (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination. *Technovation* 24, 443–453.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, *36*, 717-731.

Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review* 32 (1): 219–35.

Qin, X., Liu, Z., Liu, Y., Liu, S., Yang, B., Yin, L., ... & Zheng, W. (2022). User OCEAN personality model construction method using a BP neural network. *Electronics*, *11*(19), 3022.

Qiu, L., Jie, X., Wang, Y., & Zhao, M. (2020). Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(1), 146-165.

Rahman, M. S., Hossain, M. A., Abdel Fattah, F. A. M., & Akter, S. (2020). Optimizing competitive performance of service firms in data-rich environment. *Journal of Service Theory and Practice*, *30*(6), 681-706.

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). Offerings as digitalized interactive platforms: A conceptual framework and implications. *Journal of Marketing*, *82*(4), 19-31.

Rappaport, A. (1986). *Creating shareholder value: the new standard for business performance.* New York: Free Press.

Rashidirad, M., Salimian, H., Soltani, E., & Fazeli, Z. (2017). Competitive strategy, dynamic capability, and value creation: Some empirical evidence from UK telecommunications firms. *Strategic Change*, *26*(4), 333-342.

Ratajczak-Mrozek, M., & Marszałek, P. (Eds.). (2021). *Digitalization and firm performance: examining the strategic impact*. Springer Nature.

Rauter, R., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2017). Is open innovation supporting sustainable innovation? Findings based on a systematic, explorative analysis of existing literature. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, *11*(2-3), 249-270.

Reed, R., Storrud-Barnes, S., & Jessup, L. (2012). How open innovation affects the drivers of competitive advantage: Trading the benefits of IP creation and ownership for free invention. *Management Decision*, *50*(1), 58-73.

Rialti, R., Zollo, L., Ferraris, A., & Alon, I. (2019). Big data analytics capabilities and performance: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, *149*, 119781.

Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, *126*, 319-326.

Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1263–1280.

Rizan, M., Balfas, F., & Purwohedi, U. (2019). The influence of strategic orientation, organizational innovation capabilities and strategic planning on the performance of technology-based firms. *Academy of Strategic Management Journal*, *18*(3), 1-11.

Rose, R. C., Abdullah, H., & Ismad, A. I. (2010). A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. *Journal of International Social Research*, *3*(11).

Rothberg, H. N., & Erickson, G. S. (2017). Big data systems: knowledge transfer or intelligence insights?. *Journal of Knowledge Management*, *21*(1), 92-112.

Rouse, M. J., & Ziestma, C. (2008). Responding to weak signals: The emergence of adaptive dyanmic capabilities for strategic renewal. *Organizational Learning, Knowledge & Capabilities Conference*.

Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing*, *69*(2), 193-215.

Sadıkoğlu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, *127*(1), 13-26.

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, *68*(2), 341-350.

Salam, M. A., Jahed, M. A., & Palmer, T. (2022). CSR orientation and firm performance in the Middle Eastern and African B2B markets: The role of customer satisfaction and customer loyalty. *Industrial Marketing Management*, *107*, 1-13.

Samad, S. (2022). Unravelling Factors Influencing Firm Performance: Evidence from the SMEs in Tourism Industry. *International Journal of Financial Studies*, *10*(3), 77.

Satt, H., & Chetioui, Y. (2017). Does goodwill improve firm performance? Evidence from the mena region. *Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions*, *7*(2).

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, *29*(1), 3-10.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

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

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

Schlemmer, F., & Webb, B. (2008). The managing director and the development of dynamic capabilities: An application of enactment theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1-2), 109-137.

Schriber, S., & Löwstedt, J. (2020). Reconsidering ordinary and dynamic capabilities in strategic change. *European Management Journal*, *38*(3), 377-387.

Schumpeter, J. A., (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers.

Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2017). Causal modelling of HR flexibility and firm performance in Indian IT industries. *Journal of Modelling in Management*, *12*(4), 631-651.

Sheth, J. N. (1981). *An integrative theory of patronage preference and behavior* (pp. 9-28). Urbana, IL, USA: College of Commerce and Business Administration, Bureau of Economic and Business Research, University of Illinois, Urbana-Champaign.

Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). *Consumption values and market choices: Theory and applications.* Cincinnati: South-Western.

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, *7*(4), 422.

Siepel, J., & Dejardin, M. (2020). How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers. *Handbook of Quantitative Research Methods in Entrepreneurship*, 4-20.

Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, *53*(9), 2004-2016.

Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, *27*(1), 214-224.

Slater, S. (1997). Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 162–167.

Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, *30*(7), 754-777.

Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7-23.

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

Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 8 No. 2, pp. 47-60.

Strickland-Jackson, T. (2022). *Human Resource Accounting and Firm Performance: The Effect of Goodwill on Firm Performance* (Doctoral dissertation, Trident University International).

Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review, 87*(2), 78–88.

Sun, Y., & Ko, E. (2016). Influence of sustainable marketing activities on customer equity. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, *26*(3), 270-283.

Sunder M., V., L.S., Ganesh., & Rahul R. M. (2019), "Dynamic capabilities: A morphological analysis framework and agenda for future research", *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 25-63. https://doi.org/10.1108/EBR-03-2018-0060

Swink, M., Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2005). Manufacturing practices and strategy integration: effects on cost efficiency, flexibility, and market-based performance. *Decision Sciences*, *36*(3), 427-457.

Şahin, K. T., & Kaplan, T. (2017a). Örgüt kültürünün dinamik yeteneklere etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(13), 167-192.

Şahin, K. T., & Kaplan, T. (2017b). Kaynak tabanlı görüşten dinamik yeteneklere tarihsel bir inceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, *3*(2), 105-131.

Şenol, Z., & Karaca, S. S. (2017). Finansal risklerin firma değeri üzerine etkisi: BİST örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, *3*(1), 1-18.

Tahat, Y. A., Ahmed, A. H., & Alhadab, M. M. (2018). The impact of intangibles on firms' financial and market performance: UK evidence. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *50*, 1147-1168.

Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, *15*(1), 93-106.

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). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies, 49*(8), 1395–1401.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspective*, *28*(4), 328-352.

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.

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

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change, 3*(3), 537–556.

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

Tekin, M., & Boztaş, E. (2004). Dünden bugüne teknoloji rekabet ilişkisi. *IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Konya*, 8-10.

Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, *31*(1), 27-41.

Torres, R., Sidorova, A., & Jones, M. C. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*, *55*(7), 822-839.

Tucker, R. B. (2002). *Driving growth through innovation: How leading firms are transforming their futures*. Berrett-Koehler Publishers.

TÜİK (2023). https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2022-49438. Erişim tarihi: 23.02.2024.

Turan, A. (2014). Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerine felsefik bir bakış: dinamik beceriler ve iş modeli yaklaşımlarıyla ilişkilendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *5*(7), 147-170.

Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, *63*(11), 1156-1163.

Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, *32*(8), 677-693.

Upward, A., & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, *29*(1), 97-123.

Ünsal, E. (2009). Dinamik bir yetenek olarak teknoloji yönetimi: Teknoloji yönetimi yeteneği. *Savunma Bilimleri Dergisi*, *8*(2), 167-189.

Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, *89*, 89-97.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing,* 34(1), 46-67.

Vijaya, S. M., Ganesh, L., & Rahul, M. (2019). Dynamic capabilities: a morphological analysis framework and agenda for future research. *European Business Review*, 31(1), 25-63.

Vila, L. E., Pérez, P. J., & Coll-Serrano, V. (2014). Innovation at the workplace: Do professional competencies matter?. *Journal of Business Research*, *67*(5), 752-757.

Vitari, C., & Raguseo, E. (2020). Big data analytics business value and firm performance: linking with environmental context. *International Journal of Production Research*, *58*(18), 5456-5476.

Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, *42*, 374-388.

Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, *7*(8), 485-494.

Vural, S. Ç. (2023). *Dinamik yetenekler, açık inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Walsh, P. R., & Dodds, R. (2017). Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*, *26*(5), 672-687.

Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, *70*, 356-365.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 31-51.

Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive Marketing*, *39*, 15-26.

Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, *128*, 109-123.

Weinstein, A. (2018). *Superior customer value: Finding and keeping customers in the now economy*. Routledge.

Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, *13*(2), 125-146.

Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007). Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review*, *2007*, 1.

Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing*, *26*(7), 625-651.

Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hyper competition making the best of times shorter?. *Strategic Management Journal*, 26(10), 887-911.

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

Winkelhaus, S., & Grosse, E. H. (2020). Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*, *58*(1), 18-43.

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

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, *49*(1), 36-54.

Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, *12*(1), 1-42.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Woodruff, R. B., & Flint, D. J. (2014). Marketing's service-dominant logic and customer value. *In The Service-Dominant Logic of Marketing* (pp. 201-213). Routledge.

Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, *77*, 1103-1114.

Yimam, O. M. (2024). *Evaluating the relationship among marketing agility, entrepreneurial marketing, and firm performance in the digital era.* Doktora tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Yousaf, Z. (2021). Go for green: green innovation through green dynamic capabilities: accessing the mediating role of green practices and green value co-creation. *Environmental Science and Pollution Research*, *28*(39), 54863-54875.

Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., & Joensuu, J. (2017). Consumer-to-consumer e-commerce: outcomes and implications. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *27*(3), 300-315.

Yunus, M., & Sijabat, F. N. (2021). A review on Blue Ocean Strategy effect on competitive advantage and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, *20*(1), 1-10.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, *13*(2), 147-150.

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.

Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *210*, 358-367.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (July), 2–22.

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

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

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Yürütülmekte olan ve danışmanlığını **Prof. Dr. Cemal Zehir**'in yaptığı "**Rekabet Avantajı İçin Dinamik Yetenekler Yaklaşımı İçinde Değer Yaratma**" isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir.

Bu çalışma ile günümüzün rekabetçi ortamındaki değişimlere firmaların dinamik yetenekler çerçevesinde nasıl cevap verdiği ve bu yeteneklerini geliştirerek firmanın değer yaratmasına nasıl katkı sağladığı araştırılmaktadır. Çalışma ile nihai olarak performans ve rekabet avantajı çıktılarına katkı sağlayacak çıktılar elde edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma tamamen bilimsel bir amaçla yürütülmektedir ve elde edilen veriler bilimsel bir amaç için kullanılacaktır. Anket formuyla bize ileteceğiniz cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar herhangi bir firma veya kurum adı belirtilmeksizin bilimsel amaçlar ile kullanılacaktır.

Çalışmaya vereceğiniz bilimsel katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Danışmanı: Prof. Dr. Cemal Zehir
Yıldız Teknik Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

Araştırmacı: Arş. Gör. Merve Vural Allaham
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Yıldız Teknik Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: ☐ Kamu ☐ Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Chz. ☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Mak-Teçh/Metal Eşya ☐ Otomotiv ☐ Mobilya ☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Ana Metal ☐ Büro/Elekt.Mak.Chz. ☐ Taşa Toprağa Dayalı. ☐ Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Unvanı / Statüsü	: ☐ İşl. Sahibi/ ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici ☐ Beyaz yakalı çalışan
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu Okul	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans. ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :

Aşağıdaki sorular firmanızın **Dinamik Yetenekleri** ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre aşağıdaki konularda firmanızın durumunu, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3) Kararsızım** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dinamik Yetenekler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. İşletmemiz piyasadaki en iyi uygulamaları bilir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşletmemiz mevcut piyasa durumu hakkında güncel bilgi sahibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşletmemiz mevcut piyasa durumu hakkında sistematik olarak bilgileri arar..	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşletme olarak yeni bilgilere nasıl erişeceğimizi biliyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşletmemiz her zaman rakiplerimizin faaliyetlerini takip eder.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşletmemiz dışarıdan gelen yeni bilgiler ile hızlı bir şekilde ilişki kurabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşletmemizde hangi yeni bilgilerin kullanılabileceğini biliyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşletmemiz yeni teknolojik bilgileri süreç ve ürün inovasyonuna dönüştürebilme yeteneğine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Güncel bilgiler, yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine olanak sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Net sorumluluklar tanımlayarak, firmamızdaki değişiklik planlarını başarıyla uyguluyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Beklenmedik, sekteye uğratıcı şeyler meydana geldiğinde bile, İşletmemizde sürekli olarak değişim projeleri görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşletmemizde planlanan değişikliklere ilişkin kararlar tutarlı bir şekilde alınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Geçmişte, değişiklikleri uygulamada güçlü yönlerimizi gösterdik.	☐	☐	☐	☐	☐

14. İşletmemiz, günlük işlerin yanı sıra değişim projeleri de uygulamaya konulabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular firmanızın **Değer Yaratması** ile ilgilidir. Mevcut şartlara göre firmanızın durumunu, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3) Kararsızım** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Değer Yaratma	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Müşteriler için faydalı ürünler geliştiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Doğru nitelik/özellikler geliştiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Uygun performanslarla rekabet ederiz.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Uygun çıktılarla rekabet ederiz.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Değer yaratma eylem ve kaynakları, işlevsel değer oluşturma ile tutarlı olarak tahsis edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Müşterilerin duygularına hitap eder veya onlarda duyusal değer oluştururuz.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Ürün/hizmete uygun olacak şekilde eğlence, keyif, heyecan veya rahatlama gibi duygular oluştururuz.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Bağlılık, mecburiyet, birliktelik gibi sosyal ilişkileri güçlendirerek rekabet ederiz.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Kavrama, orjinallik, imgeleme gibi bilişsel değerler oluştururuz.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Değer yaratma eylem ve kaynakları, deneyimsel değer oluşturma ile tutarlı olarak tahsis edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Müşterilerin öz kimlik, benlik ve/veya öz değerlerini güçlendiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Müşteriler için kişisel anlam oluştururuz.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Müşterilerin kendini ifade etmelerini kolaylaştırırız.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Müşteriler için statü, prestij, imaj gibi sosyal anlamlar oluştururuz.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Müşteriler için kültürel anlamlar oluşturarak kültürel, dini veya diğer bayramları ya da etkinlikleri daha iyi kutlamalarını sağlarız.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Değer yaratma eylem ve kaynakları, simgesel değer oluşturma ile tutarlı olarak tahsis edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Müşterilerimiz için kullanımda değer, düşük fiyat ya da yaşam maliyetleri gibi ekonomik değer sunarız.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Kullanım kolaylığı, iş yapma kolaylığı, basitlik, kullanılabilirlik, erişilebilirlik gibi olanaklarla müşterilerimizin psikolojik yatırımlarını en düşük düzeyde tutarız.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Müşterilerimizin zaman, çaba, enerji gibi bireysel yatırımlarını en aza indiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Müşterilerimiz için kişisel risk, teknolojik risk ve/veya stratejik riski en aza indiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Değer yaratma eylem ve kaynakları, maliyet/özveri değeriyle tutarlı olarak tahsis edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular firmanızın **Rekabet Avantajı** ile ilgilidir. **"Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, biz şu özelliklere sahibiz:"** şeklinde firmanızı 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3) Kararsızım** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Rekabet Avantajı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Daha yüksek kar büyüme oranı	☐	☐	☐	☐	☐
2. Daha yüksek satış geliri büyüme oranı	☐	☐	☐	☐	☐
3. Daha düşük firma maliyetleri	☐	☐	☐	☐	☐
4. Daha iyi ürün ve hizmet kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐
5. Giderek artan pazar payı	☐	☐	☐	☐	☐
6. Daha karlı eski müşteriler	☐	☐	☐	☐	☐
7. Daha karlı yeni müşteriler	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular firmanızın **Performansı** ile ilgilidir. Mevcut şartlara göre firmanızın durumunu, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; **(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3) Kararsızım** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Firma Performansı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Son 5 yılda firmamızdaki yeni ürün / hizmet sayısı artmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Firmamız pazarda yeni ürün / hizmet sunan ilk firmadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Firmamıza gelen müşteri şikayetleri seviyesi azalıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Firmamızın müşteri memnuniyeti seviyesi artıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Firmamız müşterinin taleplerini karşılamak için ürün / hizmet kalitesi artıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Firmamızdan satın alınan malzemelerin teslimat süresi azalıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Bitmiş ürünlerin / hizmetlerin müşteriye teslim süresi azalıyor.	☐	☐	☐	☐	☐